



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**POSTUPY A METODY IDENTIFIKACE
PODNIKOVÝCH RIZIK A JEJICH PŘÍČIN**

PROCEDURES AND METHODS OF IDENTIFYING COMPANY RISKS AND
THEIR CAUSES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Mgr. Bc. Marek Honza

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. Jiří Kruliš

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Student: **Bc. Marek Honza**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **PhDr. Ing. Jiří Kruliš**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Postupy a metody identifikace podnikových rizik a jejich příčin

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Základem úspěšného řízení rizik v organizacích je proaktivní odhalování hrozeb, nedostatků a slabých míst v podnikových procesech. Každá organizace je složitým systémem vzájemně provázaných procesů – lidských (sociálních), organizačních, procesních, technických. A každý proces je riziky ohrožován a každý se může stát příčinou nežádoucích událostí. Proto mají v podnikovém managementu klíčový význam postupy a metody systematické identifikace rizik, nepříznivých vlivů, podmínek (vnějších i vnitřních), bez níž není možné navrhovat účinná preventivní a nápravná opatření.

Cíle diplomové práce:

Zvolit podnik a oblasti rizik, které budou podrobeny systematické identifikaci rizik a jejich kořenových příčin. Zhodnotit závažnost zjištěných rizik. Specifikovat možné negativní důsledky. Zpracovat přehled rizik a příčin, aby mohl sloužit jako podklad pro návrhy preventivních opatření.

Seznam doporučené literatury:

Fotr J., Hnilica J.: Aplikovaná analýza rizika, GRADA, 2014, ISBN: 978-80-247-5104-7

Kruliš, J.: Jak vítězit nad riziky, LINDE, 2011, ISBN 978-80-7201-835-2

Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, GRADA, 2013, ISBN 978-80-247-4644-9

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na výběr podniku, pro který je provedena identifikace rizik a jejich příčin. Vybraným podnikem je společnost AB JET spol. s r. o., u které byla za pomoci metody IPR (Identifikace procesů a rizik) provedena systematická identifikace podnikových rizik a jejich kořenových příčin, zhodnocení závažnosti zjištěných rizik a specifikace možných negativních důsledků. Zpracované výsledky by měly sloužit jako podklad pro návrhy preventivních opatření.

Abstract

The diploma thesis is focused on a selection of company, which an identification of risks and their causes is elaborated for. The selected company is AB JET spol. s.r.o., where systematic identification of company's risks and their core causes, evaluation of discovered risks' weight and specification of possible negative consequences were performed by using method IPR (Identification of Processes and Risks). Processed results should be used as a template for suggestions of preventive measures.

Klíčová slova

Riziko, identifikace rizik, závažnost rizik, analýza rizik, příčiny rizik, metoda IPR, hrozby

Keywords

Risk, risk identification, risk severity, risk analysis, causes of risk, IPR method, threats

Bibliografická citace práce:

HONZA, M. *Postupy a metody identifikace podnikových rizik a jejich příčin*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 73 s. Vedoucí
diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Kruliš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. září 2017

.....
Mgr. Bc. Marek Honza

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval svému vedoucímu PhDr. Ing. Jiřímu Krulišovi za odborné rady, poskytnuté materiály a cenné připomínky, které přispěly ke kvalitnímu vypracování této diplomové práce. Poděkování patří také společnosti AB JET spol. s r. o. za poskytnuté informace, bez kterých by tato práce nemohla být vypracována.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení problému a cíle práce	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Definice rizika.....	12
1.2 Kvalifikace a třídění rizik.....	13
1.2.1 Klasifikace rizik.....	13
1.2.2 Třídění rizik	15
1.3 Základní pojmy analýzy rizik.....	16
1.3.1 Analýza rizik.....	18
1.3.2 Management rizik	19
1.3.3 Procesy managementu rizik.....	20
1.4 Příklady metod analýzy rizik	23
1.4.1 ETA – Event Tree Analysis	23
1.4.2 FTA – Fault Tree Analysis	24
1.4.3 Ishikawův diagram.....	24
1.4.4 FMEA – Failure Mode and Effect Analysis	25
1.4.5 Skórovací metoda s mapou rizik.....	25
1.4.6 Pareto analysis	26
1.4.7 Metoda IPR	27
1.5 Metody snižování rizik.....	28
1.5.1 Retence rizika	29
1.5.2 Redukce rizika	29
1.5.3 Transfer rizika.....	29
1.5.4 Diverzifikace.....	30
1.5.5 Pojištění	30
1.5.6 Vyhnutí se riziku.....	30

1.6	Analýza prostředí	31
1.6.1	Slepte analýza	31
1.6.2	Porterův model pěti sil	32
1.6.3	Analýza vnitřního prostředí 7S	34
1.6.4	SWOT analýza	35
1.7	Změnový management	36
1.7.1	Postoje ke změnám	37
1.7.2	Demingův cyklus – PDCA	38
2	Analýza současného stavu	40
2.1	Charakteristika společnosti	40
2.1.1	Popis společnosti	41
2.1.2	Předmět podnikání	43
2.1.3	Organizační struktura	43
3	Identifikace rizik	44
3.1	Identifikace rizik - finanční management	45
3.1.1	Systém řízení finančního managementu	45
3.1.2	Rozvoj segmentu řízení	49
3.1.3	Zdrojové procesy	50
3.1.4	Integrace finančního managementu do systému řízení	54
3.1.5	Další procesy a funkce segmentu	56
3.1.6	Postoje	57
3.1.7	Kompetence	60
3.1.8	Klíčové procesy/faktory	62
	Závěr	67
	Bibliografie	69
	Seznam použitých zkratk	72
	Seznam obrázků a grafů	73

Úvod

Současná světová ekonomika je čím dál tím víc ovlivňována globalizací, integrací finančních trhů a neustálými změnami tržních podmínek. Aby organizace působící v jakémkoliv prostředí mohla být úspěšná je pro ni nezbytnou součástí a zároveň i předpokladem neustálé se zlepšování ve všech činnostech a oblastech. Společnosti čelí čím dál většímu tlaku konkurence a to na lokální i nadnárodní úrovni. V globálním podnikatelském prostředí se jedná zejména o technologické zavádění modernějších postupů a systémů, které úzce souvisí se vznikem neočekávaných krizových situací. Nečekané změny vedou k potřebě kvalitní a včasné reakce na měnící se prostředí. Tento důvod v posledních letech klade stále větší důraz na kvalifikační a profesní přípravu zaměstnanců na manažerských postech. Součástí každého manažera působícího v moderních podmínkách jsou schopnosti práce za neustálých pozitivních i negativních změn. Ty mohou znamenat neúspěch, rizikové situace i určitou nejistotu a mohou být pro některé zaměstnance nezvladatelné. Základem všeho je uvědomění faktu, že dnešní doba přináší spoustu příležitostí, které souvisí s určitou mírou rizika ohrožující každý subjekt, tedy nejen individuální pracovníky, ale zejména subjekty působící na trhu, tedy podniky.

Hlavní předpokladem pro udržení dlouhodobého vývoje a konkurenceschopnosti všech podniků je zvládání rizik. Samotný pojem riziko znamená v podnikatelském prostředí spojení s vyjádřením nejistoty, kterou je zapotřebí identifikovat, změřit a analyzovat. Následně je třeba aplikovat vhodná protipatření. Ty mají za úlohu eliminaci rizik, zmírnění působení rizik, nebo aby působila jako prevence proti vzniku rizik. Veškeré tyto dílčí procesy jsou součástí řízení rizik. Řízení rizik je nedílnou součástí v podnikatelském prostředí současné doby a neobejde se bez něho žádný podnikatelský i nepodnikatelský subjekt.

Vymezení problému a cíle práce

Diplomová práce je zaměřena na využití postupů a metod identifikace podnikových rizik a jejich příčin, které budou aplikovány ve společnosti AB JET spol. s r. o. Hlavním cílem práce je systematicky identifikovat rizika a jejich kořenové příčiny, zhodnocení závažnosti zjištěných rizik a specifikace možných negativních důsledků.

Tyto metody a postupy by měly vést k základu pro úspěšné řízení rizik v organizaci z důvodu proaktivního odhalování hrozeb, nedostatků a slabých míst v podnikových procesech. Každá organizace je provázána nekonečným množstvím procesů (sociálních, organizačních, procesních i technických), které jsou ohrožovány riziky a mohou se stát příčinou nežádoucí události. K identifikaci možných rizik, nepříznivých vlivů či podmínek u dané společnosti bude využita určená metoda pro zjištění možných rizik, na základě které budou tato fakta vyhodnocena a interpretována, tak aby mohla sloužit jako podklad pro případné návrhy preventivních opatření dané společnosti.

Ke splnění vytyčeného cíle je zapotřebí definovat teoretické poznatky obsahující danou problematiku postupů a metod identifikace podnikových rizik a jejich příčin pro daný podnik.

V praktické části bude představena analyzovaná společnost AB JET spol. s r. o., na které se poté bude aplikovat metoda IPR (Identifikace procesů a rizik) s jejíž pomocí budou identifikována rizika pro tento podnik.

Závěrečná fáze obsahuje zpracování přehledu rizik a příčin, tak aby mohl sloužit jako podklad pro možná preventivní opatření analyzované společnosti.

1 Teoretická východiska práce

Úvodní kapitola diplomové práce obsahuje vysvětlení problematiky spojené s definicí pojmů, metod identifikace rizik a i definici samotného rizika.

1.1 Definice rizika

Riziko je pojem, jehož původ je spojován v souvislosti s lodní dopravou a je datován v 17. století. Pochází z italského slova „risico“ vyjadřujícího úskalí, kterému se plavci museli vyhýbat. Poté se tímto pojmem charakterizovalo vystavení nepříznivým okolnostem. Později se tento pojem spojuje s významem ve smyslu možné ztráty. V současné době je riziko definováno v souvislosti s hrozbou, nebezpečí vzniku škody, poškození, nezdaru, zničení či ztráty. (1)

Termín riziko je možné definovat v mnoha významech, neexistuje jeho jednoznačná specifikace:

- vyjadřuje nebezpečí, hrozby, možnosti vzniku škody, ztráty a nezdaru;
- pravděpodobnost nejistoty a variability spojených s konečnými výsledky;
- dopady a následky, které nelze definitivně určit;
- nebezpečí negativní odchylky od stanoveného cíle;
- možnosti vzniku ztráty;
- hrozba chybného rozhodnutí;
- neurčitost spojenou se samotným vývojem hodnoty aktiva
- využití specifické hrozby se zranitelností systému,
- apod. (1) (2)

Riziko je mnohdy vykládáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Dle finančních teorií definujeme riziko jako kolísavost finanční veličiny (zisk, hodnota portfolia, apod.) kolem plánované hodnoty v důsledku změn řady kritérií. (3)

Riziko je většinou definováno jako negativní účinek. Časem se objevuje i pozitivní vnímání rizik. Tato rizika nesou pozitivní dopad na stanovený cíl a nesou s sebou jistou

příležitost. Pozitivním rizikem může být žádoucí odchylka, např. získání vyššího tržního podílu, dosažení vyššího zisku, apod. (3)

Dle definic se rozlišují tři základní přístupy k rizikům, a to averzi, reverzi (sklon) a neutralitu k riziku.

Averze k riziku

Osoba má snahu vyhnout se nebezpečí, aby ztráty byly co nejmenší. Preferuje projekty, které mají jistotu přijatelných výsledků.

Reverze k riziku

Reverze neboli sklon k riskování má osoba, která dává přednost rizikovějším projektům, které mohou být spojeny s vyššími zisky, ale zároveň s sebou nesou možnost špatných výsledků.

Neutralita k riziku

Osoba s neutrálním postojem k riziku se zajímá pouze o rovnováhu mezi averzí a sklonem k riziku. (1) (4)

1.2 Kvalifikace a třídění rizik

1.2.1 Klasifikace rizik

Každá oblast, ve které se subjekt nachází, skrývá určitá rizika. K základním způsobům členění rizik patří:

Podnikatelské a čisté riziko

Čisté riziko obsahuje pouze negativní stránku. Existuje zde nebezpečí vzniku nepříznivých stavů, které se obvykle vztahují ke ztrátám na majetku, zdraví a lidských životech, vyvolaných přírodními jevy (např. zemětřesení, povodně), selháním technických systémů (např. havárie výrobních zařízení) a jednáním lidí (např. stávky, krádeže). Podnikatelské riziko má oproti tomu negativní i současně pozitivní stránku.

Vychází ze skutečnosti, že podnikatel nebo investor utrpí ztrátu, ale nemá jistotu, že investice vynese očekávaný zisk. (5)

Spekulativní riziko

Toto riziko je často podstupováno s cílem dosažení zisku z daného rizika. Mohou být označována také jako pozitivní. Tuto skutečnost vysvětluje nulová existence možnosti pojištění tohoto druhu rizika. (4)

Systematické a nesystematické riziko

Systematické riziko je označováno také jako tržní. Postihuje v různé míře všechny oblasti podnikatelské činnosti a je vyvoláváno změnami zákonů, celkového trhu, peněžní a rozpočtové politiky. Nesystematické (mikroekonomické) riziko je specifické pro jednotlivé subjekty a jejich aktivity. Vznik může být vyvolán vstupem nového konkurenta na trh, odchodem zaměstnanců, havárií či odchodem klíčového subdodavatele. (5)

Vnitřní a vnější riziko

Vnitřní rizika jsou vtažena k faktorům uvnitř podniku (např. vývoj a výzkum technologií, výrobků, selhání zaměstnanců, apod.). Vnější rizika souvisí s podnikatelským okolím, na které působí makroekonomické i mikroekonomické faktory. (5)

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Oba druhy rizika souvisí s možnostmi manažera nebo firmy působit na příčiny jejich vzniku. Ovlivnitelné riziko lze eliminovat, respektive snížit pravděpodobnost vzniku nebo rozsahu možných nepříznivých vlivů. U neovlivnitelných rizik nelze působit na příčiny vzniku, ale je možné vhodným opatřením snížit nepříznivé následky těchto rizik. (5)

Primární a sekundární riziko

Sekundární riziko vzniká přijetím opatření, které má působit na snížení primárního rizika. (5)

Pojistitelné a nepojistitelné riziko

Pojem pojistitelný rizika představuje rizika, u kterých se jejich následky mohou přenést na třetí osoby. (4)

Rizika podle fází projektu

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu představují rizika, která mohou ohrozit termín dokončení projektu, kvalitu i rozpočet. Rizika ve fázi provozu ohrožují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky projektu. (5)

Rizika lze také členit dle jejich věcné náplně. Jedná se o rizika technicko-technologická, výrobní, tržní, ekonomická, finanční environmentální, politická, legislativní, informační, rizika spojená s lidským činitelem a zásahy vyšší moci. (5)

Podle finančního nebo jiného existenčního dopadu ztráty můžeme rizika členit do jednotlivých skupin následovně:

Běžné riziko

Potencionální ztráty tohoto rizika lze pokrýt stávajícími aktivy organizace. (1)

Důležité riziko

Ohrožení, jehož možné ztráty vyžadují další finanční prostředky, nebo aby subjekt provedl akce přesahující běžné hospodaření (např. odprodej aktiv). (1)

Kritické riziko

Ohrožení, které může vést k ohrožení existence organizace či bankrotu. (1)

1.2.2 Třídění rizik

Většina rizik má komplexní charakter a týkají se různých oblastí působnosti. Mezi základní typy rizik řadíme:

- manažerská,
- technologická,
- procesní,
- provozní,
- strategická
- finanční

- rozvojová
- obchodní
- marketingová,
- zákaznická,
- bezpečnostní,
- informační,
- environmentální,
- zdravotní,
- morální,
- sociální,
- kulturní. (2)

1.3 Základní pojmy analýzy rizik

Pro identifikaci rizika pomocí analýzy rizik je potřeba vysvětlit následující pojmy.

Aktivum

Aktivum je všechno, co představuje pro subjekt hodnotu, která působením hrozby může být zmenšena. Rozlišujeme hmotná a nehmotná aktiva. Hmotná aktiva mohou být nemovitosti, cenné papíry, peníze apod. Mezi nehmotná aktiva řadíme autorská práva, informace, software, morálku pracovníků apod. Za aktivum můžeme považovat i samotný subjekt, protože hrozba může mít vliv na jeho celou existenci. (1)

Hrozba

Hrozba může být negativní jev, proces, událost nebo osoba, která má nežádoucí vliv, působí v konkrétním místě i čase na konkrétní objekty a subjekty. Hrozby mohou pocházet zevnitř i zvenčí organizace, jejich původ může být přírodní nebo lidský a náhodný nebo úmyslný. Za hrozbu lze považovat přírodní katastrofu, požár, krádež, ztrátu informací, změny kurzů apod. Pokud hrozba při svém působení na určité aktivum způsobí škodu, pak mluvíme o dopadu hrozby. Úroveň hrozby se hodnotí podle následujících faktorů:

- nebezpečnosti – rozsah hrozby s jakým může způsobit škodu,
- přístupu – pravděpodobnost s jakou se hrozba může dostat k aktivu,
- motivace – míra zájmu okolních subjektů iniciovat hrozbu vůči aktivu,
- dalších faktorů ze strany uživatelů nebo vlastníků aktiv. (1)

Zranitelnost

Zranitelnost znázorňuje slabinu nebo nedostatek, na základě kterého může hrozba uplatnit svůj nežádoucí vliv na dané aktivum. Vyjadřuje citlivost analyzovaného aktiva na působení dané hrozby. Zranitelnost je hodnocena dle následujících faktorů:

- citlivost – ukazuje odolnost aktiva proti poškození danou hrozbou,
- kritičnost – faktor ukazující míru důležitosti pro analyzovaný subjekt. (1)

Protiopatření (zmírnění působení hrozby)

Představuje proces, postup, proceduru, nebo vše, co vede ke snížení, případně eliminaci hrozby, zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Hlavním cílem protiopatření je předcházet vzniku škody nebo zmírnit následky vzniklé škody. Protiopatření charakterizujeme pomocí efektivity a náklady. Náklady zahrnují finanční zatížení, které s sebou nese pořízení, zavedení a provoz zmírnění působení hrozby. Efektivita zobrazuje snížení účinku hrozby po zavedení prevence. (1)

Míra rizika

Míra rizika ukazuje pravděpodobnost toho, že dojde ke vzniku nežádoucí události a závažnosti představující rozsah negativních důsledků. (2)

Přijatelné riziko

Pojem přijatelné riziko označuje úroveň rizikovosti, která je nižší, než vytyčují obecná pravidla, zadání či samotný projekt. Vztahuje se k pravděpodobnosti vzniku nežádoucí události a zároveň i k jejím možným následkům. I přijatelné riziko může být zdrojem nežádoucí události, pokud je po řádném zhodnocení pokládáno za přijatelné. Důvodem pro tento fakt mohou být neexistující preventivní opatření nebo vysoké náklady preventivních opatření, které neodpovídají závažnosti možné škody či nehody. (2)

Zdroje rizik

Příčiny rizik jsou kombinací vlastností, vlivů, událostí, podmínek, na základě kterých může vzniknout nežádoucí událost nebo nebezpečná situace. Nositelem rizika může být technické zařízení, nebezpečný pracovní postup, nebezpečně se chovající člověk,

nebezpečná látka, procesní podmínky, nedostatečné schopnosti a mnoho dalších faktorů působících na lidskou nebo technickou spolehlivost. (2)

Nebezpečnost

Jedná se o vlastnost charakterizující procesy a faktory, které lze vnímat jako v míře ohrožující lidi, životní prostředí nebo materiální hodnoty. Zároveň jde také o pravděpodobnost vzniku nebezpečné události za přispění nedostatků a různých selhání. (2)

Spolehlivost

Spolehlivost definujeme jako pravděpodobnost provedení procesů, činností nebo úkolů v požadované kvalitě, v daném čase a za daných podmínek. Předpokladem spolehlivého procesu je schopnost zabezpečit požadovaný výkon bez výskytu poruch a funkčnost podle stanovených měřítek. (2)

Efektivita

Toto kritérium vypovídá o procesech z hlediska jejich výsledků a průběhu jejich činnosti. Výkonnost je charakterizována pomocí kritérií zisku, produktivity, produkce, spolehlivosti, bezpečnosti, kvality, efektivity, rentability, konkurenceschopnosti nebo pomocí dalších ekonomických ukazatelů. (2)

1.3.1 Analýza rizik

Základem pro správné řízení rizik je jejich analýza. Prvním krokem analýzy rizik chápeme stanovení hrozeb, pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu, neboli identifikaci rizik, a závažnost rizik. Analýza rizik zahrnuje následující kroky:

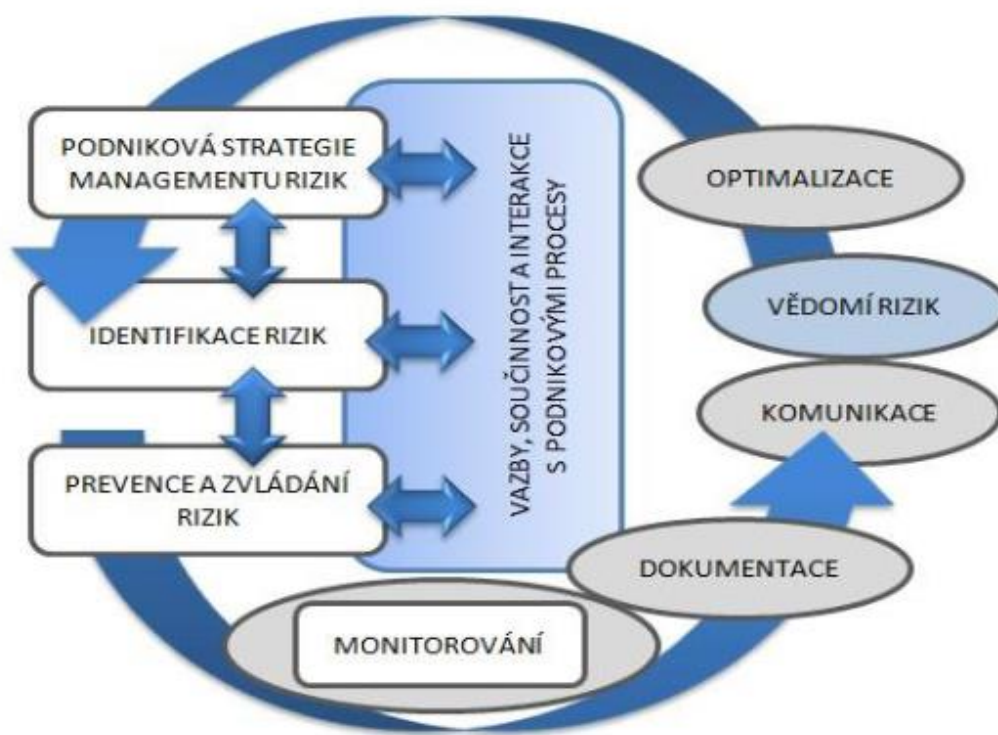
- 1) **Identifikace aktiv** – vymezení subjektu a jím vlastněných aktiv,
- 2) **Stanovení hodnoty aktiv** – stanovení významu hodnoty aktiv pro subjekt včetně ohodnocení, dopadu, změny nebo poškození na působení subjektu,
- 3) **Identifikace hrozeb a slabin** – určení slabých míst, událostí a hrozeb, které mohou působit negativně na hodnotu aktiv,

- 4) **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – představuje s jakou pravděpodobností a mírou zranitelností na subjekt se může daná hrozba vyskytnout. (1)

Následným krokem po samotné identifikaci rizik je fáze vyhodnocení identifikovaných rizik, kde dochází k posouzení dopadů naplnění hrozeb, stanovení intenzity rizika a také rozhodnutí, zda daná rizika jsou akceptovatelná nebo nepřijatelná. Rizika lze považovat za přijatelná, pokud neohrožují činnost organizace, v druhém případě dochází k uskutečnění vhodných opatření pro snížení rizika, nebo k samotnému vyhnutí se riziku. Jednou z možností je také přenést riziko na třetí strany (transfer rizika). Základem analýzy rizik není zjištění symptomů rizik, ale identifikace kořenových příčin rizik. (1) (2)

1.3.2 Management rizik

Nedílnou součástí strategického řízení podnikatelských subjektů je schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika. Pokud si subjekt včas neuvědomí sílu a rozsah dopadu rizik a nevyužije vhodný mechanismus pro jejich řízení, hazarduje se stabilitou funkčnosti subjektu. (1) Management rizik je proces, při němž jsou rizika rozpoznávána, minimalizována nebo odstraňována. Zahrnuje také zajištění dodržení rozpočtu a lhůty termínů. (4) Je brán jako koordinovaná práce s riziky uplatňována v celé organizaci, a která zahrnuje všechny druhy rizik. Kvalitní management rizika je strategicky zaměřen s myšlením orientovaným na budoucnost, zvažuje přínosy realizovaných opatření na snižování rizika i z hlediska jejich nákladů a přípravu samotných plánů na nákladově efektivní reakce na možný výskyt závažných rizik. (5)



Obrázek 1: Systém managementu rizik

Zdroj: (2)

1.3.3 Procesy managementu rizik

Aby byl management rizik chápán systémově je zapotřebí rozvíjet způsob myšlení všech zaměstnanců. Je zapotřebí srozumitelně specifikovat cíle a priority podniku, stanovit definici transparentní organizační struktury, kde jsou stanoveny vyhlášené postupy a odpovědnosti. Základní strategií je dobře zformulovaná podniková politika a znalost vnitřních i vnějších faktorů a potencionálních hrozeb. Výsledkem celého procesu ohlašování rizika a komunikace jsou reporty o rizikách, ať už pro interní či externí subjekty organizace. (2) Členění aktivit procesu managementu je následující:

Vymezení kontextu a cílů managementu rizika

Smyslem je specifikace interního a externího prostředí, ve kterém společnost působí a zároveň stanovení cílů řízení rizika. Důležité je také určení velikosti přijatelného

rizika a rizikové kapacity firmy. Riziková kapacita firmy vyjadřuje schopnost vyrovnání se s velkou finanční ztrátou tak, aby neohrozila existenci firmy. Rozhodnutí o velikosti rizika záleží na samotném rozhodnutí a postoji managementu k riziku. Tedy, zda jsou manažeři averzní vůči riziku, nebo zda jsou ochotni přijímat riziko. Rozhodnutí také mohou ovlivnit další zájmové skupiny (např. akcionáři, věřitelé, finanční instituce apod.). (5) (6)

Identifikace rizik

Cílem této fáze je určení co možná největšího počtu faktorů, jež by mohly ohrozit nebo pozitivně ovlivnit dosažení stanovených podnikových cílů. Identifikace faktorů rizik vychází ze znalostí a intuicí svých zaměstnanců, kteří se podílí na řízení a realizaci aktivit včetně sledování vývoje okolí podnikatelského prostředí. Výsledkem je písemný report všech faktorů rizika. Celý proces této činnosti je podporován pomocí monitorovacích systémů. Ty zajišťují pravidelné sledování vybraných rizik. (5)

Stanovení významnosti rizika

Vzhledem k dynamičnosti podnikatelského prostředí roste počet identifikovaných rizikových faktorů. Na základě jejich významu je třeba diferencovat velikost jejich dopadů. Management by měl tedy věnovat svoji pozornost významným rizikům. Stanovení významu rizik lze dosáhnout pomocí metody citlivostní analýzy nebo maticí hodnocení rizik. Posouzení významnosti rizika je východiskem pro způsob řešení rizik a určení odpovědných osob za jejich řízení. (5)

Měření rizik

Pro firemní vyjádření rizika mohou být využity statistické charakteristiky variability, jako např. zisku, rentability, cash flow, apod., nebo nástroje založené na konceptu Vaule at Risk. Tyto metody vyjadřují podnikatelské riziko na základě dvou až tří hodnot. Vše funguje na základě přímé úměry, tedy čím větší jsou statistické charakteristiky, tím větší hrozí riziko vyjádřené k vybranému finančnímu ukazateli. Riziko lze řešit i pomocí jiných metod, než jsou jen matematické a statistické. Je možné také využít softwaru specializované na měření rizika. (5)

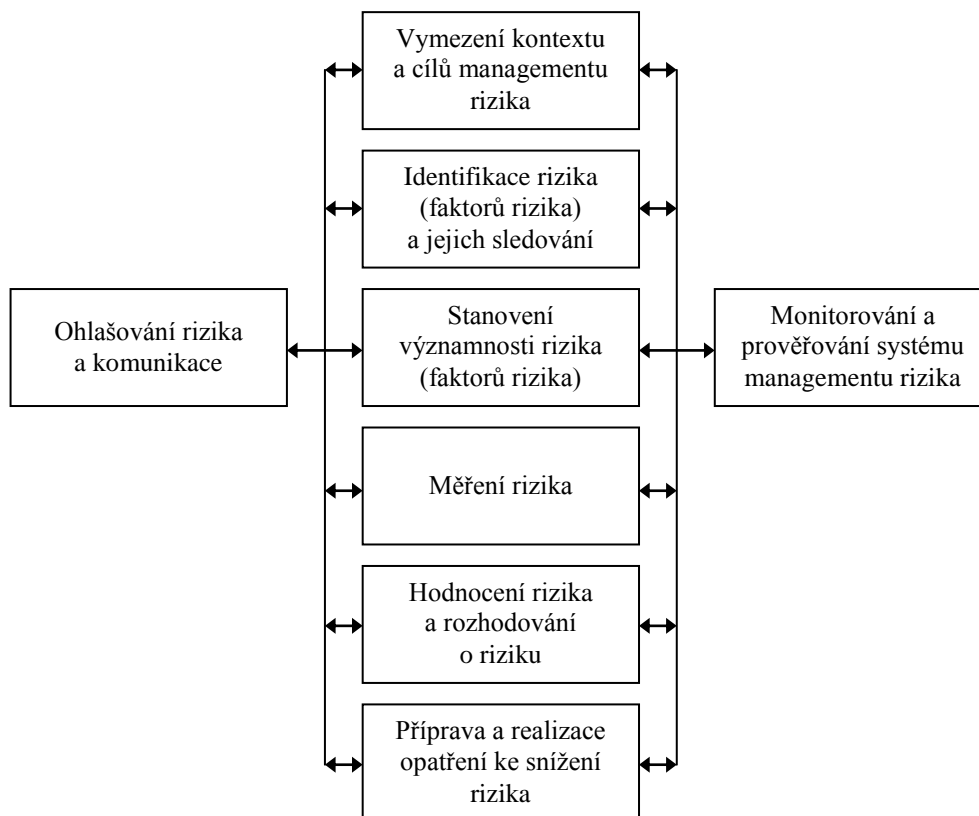
Hodnocení rizika a rozhodování o riziku

Tato fáze je posuzována na základě přijatelnosti rizika a rozhodování o způsobech zvládání rizika. Přijatelnost rizika je založena na posouzení výsledků měření a jejich porovnání se stanovenou rizikovou tolerancí, tzn. výší rizika, kterou je organizace ochotna přijmout. Pokud je tedy riziko pod touto rizikovou tolerancí, firma jej může přijmout bez realizace určitých opatření na snížení rizika. Pokud je riziko nepřijatelné, společnost se vyhýbá riziku nebo uplatňuje strategie, které vedou k jeho snížení. (5)

Příprava a realizace opatření vedoucí k snížení rizik

Veškerá opatření zaměřujeme na to, aby předcházela výskytu rizikových situací a odstraňovala příčiny vzniku rizika. Toho lze dosáhnout například pomocí zavedení systému bezpečnosti práce, řízení jakosti, důraz na kvalitu výběru klíčového dodavatele, kvalitním řízením a vedením zaměstnanců, zlepšování vnitřních informačních systémů nebo využitím analýz okolí firmy. Pokud nelze eliminovat příčiny rizika, je třeba je diverzifikovat. (5)

Základem monitorování a prověřování systému managementu rizika je zvyšování působení účinnosti celého systému v závislosti na měnících se podmínkách. Management rizik by měl vést ke vzniku databáze rizik, která představuje aktualizovaný soubor informací, kde by byly zaznamenány jednotlivé rizikové faktory do kategorií, odhadovány pravděpodobnosti výskytu rizik, určeny subjekty odpovědné za sledování rizik a charakteristiky s termíny přijatých opatření, které mají vést ke snižování rizik. (5)



Obrázek 2: Proces managementu rizik

Zdroj: (5)

1.4 Příklady metod analýzy rizik

Kauzální rozbor událostí a rizik jsou používány ke zjištění a specifikaci jednotlivých vztahů. Pomocí analýz možných průběhů dějů a změn se identifikují možná rizika. Výsledkem by mělo být určení scénáře, který je výchozím bodem pro navržení preventivních opatření. Níže jsou uvedeny některé z nejčastěji užívaných metod pro analýzu rizik.

1.4.1 ETA – Event Tree Analysis

Jedná se o induktivní typ analýzy, která využívá stromové diagramy a má specifické postavení v expertních metodách. Základem metody je hledání vývoje předpokládané události v poloze TOP. Pomocí postupného větvení jsou zkoumány veškeré dílčí události. Výsledný obrazec pak rozdělí do větví nezávislé události podle stanovené

podrobnosti analýzy. Jedná se o zobrazení rozvoje událostí od počáteční události přes následné až ke koncovým událostem. Při této analýze je třeba brát v úvahu reakce zainteresovaných subjektů a odezvy bezpečnostních systému, ale i technické faktory. Výsledek je zobrazen jako grafické vyjádření scénářů nehody, které jsou následně rozvětveny a mohou umožnit odhalení a stanovení nepříznivé události, chyby, porucha a selhání. (2) (4)

1.4.2 FTA – Fault Tree Analysis

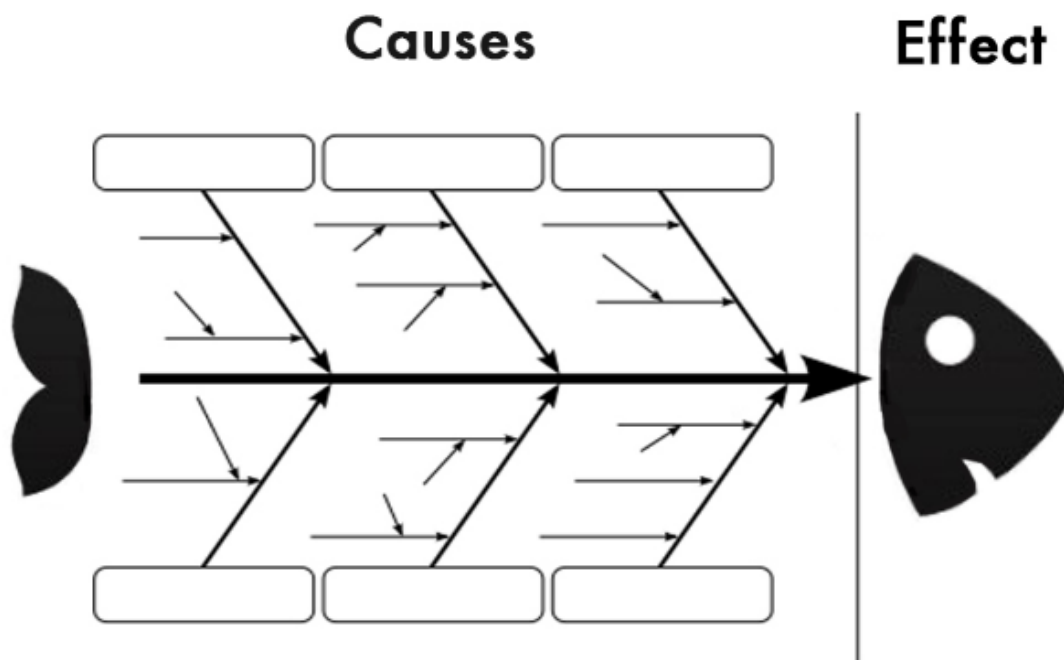
Tato analýza stromu poruch jednotlivých stavů se využívá pro zjištění pravděpodobnosti selhání. Analýzu lze použít jako preventivní metodu nebo jako metodu analyzující již existující problém. Základem je rozbor negativního jevu (poruchy) se snahou o systematické identifikace faktorů, které mají na daný problém vliv nebo ho způsobují. Za cíl je kladeno nalezení příčiny negativního jevu a eliminace jeho výskytu. (2) (7)

Obvyklý postup pro analýzu stromu poruch je následující:

- 1) definice určité nežádoucí události,
- 2) provedení rozboru události a procesního systému
- 3) zpětná identifikace řetězce možných příčin formou logických formulací,
- 4) sestavení stromu poruch pomocí použití logických členů A a NEBO, kde analyzovaná nežádoucí událost je na vrcholu s vyznačenou cestou ke kořenovým iniciátorům,
- 5) analyzování stromového diagramu z hlediska možných opatření. (2)

1.4.3 Ishikawův diagram

Podle jeho vzhledu je nazýván tento diagram příčin a následků jako „rybí kost“. Příčiny jsou zde graficky znázorněny do kategorií, jako jsou např. lidé, metody, procesy, zařízení, materiál, prostředí aj. Tyto kategorie jsou znázorněny na tzv. „hlavní kosti“, vedoucí od páteře a představují oblasti, ve kterých je třeba hledat problém. „Vedlejší kosti“ slouží k vyjádření konkrétní potencionální příčiny problému. K identifikaci všech potencionálních zdrojů problémů je vhodné využít techniky brainstormingu. (8) (9)



Obrázek 3: Ishikawův diagram

Zdroj: (8)

1.4.4 FMEA – Failure Mode and Effect Analysis

Metoda analýz způsobů a důsledků poruch patří mezi nejvíce rozšířené metody analýzy rizik. Cílem je rozpoznání slabých míst, odhalení rizika a pomocí vhodných opatření je minimalizovat. Vede k zabezpečení zvýšení transparentnosti výrobku, optimalizaci strategie výroby a k definici odpovědnosti za zlepšovací opatření. Hlavní účel spočívá v rozpoznání všech zásadních chyb od začátku projektu a zhodnotit spolehlivost systémů. Součástí je index priority rizika, tedy odhad vyhodnocení závažnosti důsledků, možnosti výskytu a brzkého odhalení rizika. (10)

1.4.5 Skórovací metoda s mapou rizik

Metoda se dělí do tří fází. První fáze se zaměřuje na identifikaci rizika, následná se soustředí na ohodnocení rizika a ve třetí jsou stanoveny návrhy na opatření vedoucí ke

snížení rizika. Východiskem pro tuto metodu je seznam možných nebezpečí, který je tvořen čtyřmi nejpodstatnějšími oblastmi rizik: finanční, technické, obchodní a personální. (11)

Identifikace rizika spočívá v hodnocení možnosti výskytu každého rizikového faktoru a jeho dopadu prostřednictvím desetibodové stupnice. Výsledek se stanoví na základě aritmetického průměru odhadů jednotlivých expertů. Ocenění rizika je vypočteno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výsledná škála hodnocení je v rozmezí 1 – 100. Jako poslední krok je vytvořena dvojrozměrná matice, představující mapu rizik, ve tvaru bodového grafu. (11)



Obrázek 4: Mapa rizik skórovací metody

Zdroj: (11)

1.4.6 Pareto analysis

Paretova analýza je používána především k rozhodování mezi alternativními postupy, které dosahují daného cíle na základě jejich přínosů. Základ analýzy vychází z Paretova principu, který říká, že odpovědnost za 80 % problémů nese 20 % nejzávažnějších příčin. (2)

1.4.7 Metoda IPR

Metoda identifikace procesů a rizik je nástroj, který poskytuje postup pro řízení podniku na základě systematického a komplexního odhalování příčin podnikových rizik a problémů. Hlavní cíl této metody je rychlé, komplexní a systematické identifikování procesů a zhodnocení jejich rizikovosti. Metodu lze využít pro jakýkoliv typ a velikost organizace, ať už z pohledu celostního posouzení, nebo z pohledu dílčí analýzy. Postup analýzy rizik je nastaven tak, aby neopomenul žádné potencionální ohrožení. Výčet potencionálních rizikových procesů a faktorů, jež by se mohly v podniku vyskytnout je zobrazen ve formě kontrolního seznamu. Nejvyšší úroveň je tvořena oblastmi nebo úseky podnikového řízení, tzv. segmenty managementu. Dále je kontrolní seznam tvořen sekcemi, které představují problémové okruhy řízení tvořené seskupením vzájemných procesů a faktorů, které spolu úzce souvisí. Poslední třetí řád je věnován samostatným procesům a faktorům po jednotlivých položkách.

Výsledek této metody znázorňuje závažnost zdrojů rizik, které slouží pro stanovení priorit jednotlivých opatření. Výstupem jsou počítačově zpracované tabulky a grafy, ve kterých jsou rizika srovnána dle jejich závažnosti a potřeby preventivních opatření, dále karty rizik a souhrnný katalog rizik.

Podnikové řízení využívá tuto metodu jako nástroj, který umožní odhalit nedostatky procesů, jejich slabá místa, hrozby a zabraňuje nebezpečím před vznikem škod. Působí jako návod pro řízení projektů a realizaci změn, optimalizaci pracovních podmínek, vedení lidí a pracovních týmů a mnoho dalších. (2) (12)

SEGMENTY MANAGEMENTU														ŘÍZENÍ A ROZVOJ LZ					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	15
PROCESNÍ - ORGANIZAČNÍ	STRATEGICKÝ	RIZIK	LIDSKÝCH ZDROJŮ	KVALITY	CONTROLLING	M ZNALOSTNÍ a INFORMAČNÍ	BEZPEČNOSTNÍ	ZMĚNOVÝ PROJEKTOVÝ	ENVIRONMENT.	FINANČNÍ	MARKETING OBCHOD	PRODUKTOVÝ	KRIZOVÝ	VEDENÍ LIDÍ	ROZVOJ LZ	PRACOVNÍ PODMÍNKY	MOTIVAČNÍ SYSTÉM	PODNIKOVÁ KULTURA	REZERVA

Obrázek 5: Segmenty managementu v kontrolním seznamu metody IPR

Zdroj: (12)

Přínosy metody IPR

Metoda IPR přináší své přínosy do těchto základních oblastí:

- přínosy pro podniky – odhalení skrytých závažných rizik a slabých míst, které brání podnikovému rozvoji a tím i vedou ke zhoršení hospodářského výsledku,
- přínosy pro zaměstnance – pomáhá zlepšovat oblast bezpečnosti práce, odstraňovat nedostatky pracovního prostředí, zlepšovat sociální vztahy, atd.,
- přínosy pro zákazníky – zejména v oblasti spolehlivosti dodávek, plnění termínů, kvality i zákaznické péči při prodeji i po prodeji,
- přínosy pro okolí – jedná se o přínos ve spolupráci s odběrateli a dodavateli, nebo i přínosy ve vztahu k životnímu prostředí apod.,
- přínosy pro pojišťovny – pomáhá snižovat výskyt rizik a tím snižuje i výši pojistných plnění od pojišťoven. (2)

1.5 Metody snižování rizik

V kapitole 2.3.3 je znázorněn proces managementu rizika, jehož součástí jsou i metody snižování rizik. Níže jsou specifikovány jednotlivé základní metody snižování rizik.

1.5.1 Retence rizika

Retence rizika může být také nazývána jako podstoupení rizika nebo zadržení. Jedná se o nejběžnější metodu řešení rizik. Je specifická tím, že subjekt čelí neomezenému počtu rizik bez použití nějakých opatření. Retence rizik je dělena na vědomou či nevědomou. Vědomá retence nastává v situaci, kdy je rozpoznáno dané riziko, ale nedojde k uplatnění žádného nástroje k jeho snížení. Nevědomá retence nastává, pokud riziko není rozpoznáno, čili nevědomě zadrženo. Retence se dále dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolnou retenci charakterizuje rozpoznání rizika, jeho postoupení a souhlas s v něm obsaženou ztrátou. Nedobrovolná retence nastává v okamžiku, kdy není riziko rozpoznáno, nebo v momentě, že riziko nejde transferovat, redukovat, nebo se mu vyhnout. (1)

1.5.2 Redukce rizika

Redukce rizika spočívá v podstatě ve výběru takových opatření, která jsou včasná, účinná, efektivní, přijatelná a jsou brána v úvahu možná omezení subjektu. Podle zaměření podnikatelské aktivity buď na redukci rizika, nebo až na konkrétní důsledky aktivity, dělíme metody snižování takto:

- metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika,
- metody, které snižují nepříznivé důsledky rizika.

První skupina je tvořena metodami, jež mají za cíl preventivně působit za účelem eliminace a redukce rizikových situací. Druhá skupina bývá charakterizována metodami orientovanými na snižování výskytu nepříznivých situací, kterým se nelze vyhnout. (1)

1.5.3 Transfer rizika

Transfer rizika je definován jako přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty. Jedná se o opatření zabezpečující úplný či částečný přesun. Pro tuto metodu je charakteristickou vlastností defenzivní přístup k riziku. Nejčastěji transfer rizika využívají podnikatelské subjekty s dominantním postavením a konkurenční předností na trhu. Přesun rizika může být například realizován prostřednictvím uzavření kontraktů na prodej produktů za předem daných podmínek, uzavřením dlouhodobých kupních smluv, využitím pronájmu apod. (13)

1.5.4 Diverzifikace

Diverzifikace ve firmách snižuje nepříznivé důsledky rizika a je nejvíce užívanou metodou. Tato metoda se v praxi nejčastěji projevuje v investování (rozložení do různých typů investic). Většinou se jedná o obligace, akcie nebo nástroje peněžního trhu. Investiční nástroje mají v současné době velmi širokou nabídku, z toho důvodu mohou subjekty využít tuto metodu ve větším měřítku. Hlavní podstata této metody spočívá v rozložení rizika na co největší základnu a pravděpodobnost úspěchu aplikace bývá vyšší u kapitálově silnějších podniků. U malých a středních podniků může mít neuvážený užití této metody kritické důsledky na další působnost na trhu. (1) (14)

1.5.5 Pojištění

Jedná se klasický nástroj přenosu rizika. Podle teorie rizik představuje směnu velké škody (ztráty) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky tak nese třetí strana, zpravidla pojišťovna, která kryje škody v závislosti na smlouvě, a to buď zcela, nebo jen částečně. Obvyklou oblastí, kde je aplikována pojistná ochrana, jsou čistá rizika, kdy je předmětem pojištění proti škodě majetek. Pojištěný subjekt platí za tyto služby pojistné a samotný nákup služby spočívá v rozprostření rizika na velký počet pojištěných subjektů. Velkého významu nabylo pojištění v oblasti mezinárodního obchodu, kde se často subjekty pojišťují proti podnikatelským rizikům. (1) (5)

1.5.6 Vyhnutí se riziku

Vyhýbání se rizikům charakterizuje jednu z metod řešení rizik a je označováno za spíše negativní. Jedná se o přístup, který nelze použít pro řešení velkého množství rizik. Vyhnutí se riziku lze chápat jako rozhodnutí podnikatelského subjektu ustoupit od určité aktivity s nepříjatelným rizikem. Pokud se podnik opakovaně vyhýbá riziku, může se připravit o danou příležitost. Tato negativní stránka chování může mít nepříznivý vliv i znevýhodnit postavení subjektu na trhu před konkurencí. Vzhledem k tomu, že podnikatelské aktivity jsou vždy spojeny s riziky, nelze tento přístup pokaždé doporučit. (1) (15)

1.6 Analýza prostředí

Každý podnik působící na trhu by měl analyzovat prostředí, ve kterém působí. To vede k získání potřebných informací o svém postavení na trhu, schopnosti efektivní reakce na neustálé změny i chování konkurentů a podkladů pro vytvoření základu pro strategické aktivity. Analýza prostředí podniku se zprvu zabývá vnějším okolím subjektu. Toto okolí nelze výrazně ovlivňovat. Poté se analyzuje prostředí oborového okolí. (16)

1.6.1 Slepte analýza

Jedná se o analýzu s předmětem zaměřeným na rozbor makroekonomického okolí a jeho faktorů. Faktory z tohoto prostředí mohou být pro organizaci hrozbou nebo příležitostí. Analýza je členěna na sociální, legislativní, ekonomické, politické a ekologické faktory. Výsledek celého rozboru této analýzy vede k zjištění, jaký z uvedených faktorů působí na chování podniku nebo jak jej ovlivňuje. (17)

Sociální faktory

Tyto faktory mají vliv jak na nabídku, tak i na poptávku. Jsou zaměřeny zejména na obyvatelstvo dané země. Jde o geografické rozložení, věkovou strukturu nebo o počet obyvatel. Také sem bývají zahrnuta rozdělení dle životní úrovně, příjmů, nezaměstnanosti, struktury obyvatelstva, apod. Důležité je také sledovat sociální faktory uvnitř podniku jako jsou personální podmínky a procesy. (17)

Legislativní faktory

Jedná se o faktory zaměřující se na zákony, normy a vyhlášky, které ovlivňují chod podniku. Může jít například o občanský zákoník, daňové zákony nebo i zákony týkající se účetnictví. (17)

Ekonomické faktory

Tyto ovlivňující faktory vyplývají ze samotné ekonomické podstaty a základního směru ekonomického rozvoje. Organizace je ovlivněna vývojem makroekonomických ukazatelů, jako je míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra či směnný kurz. (18)

Politické faktory

Jde o mezinárodní a národní politickou situaci. V této skupině faktorů dochází ke zhodnocení politické situace dané země a stability vlády. (17)

Technologické faktory

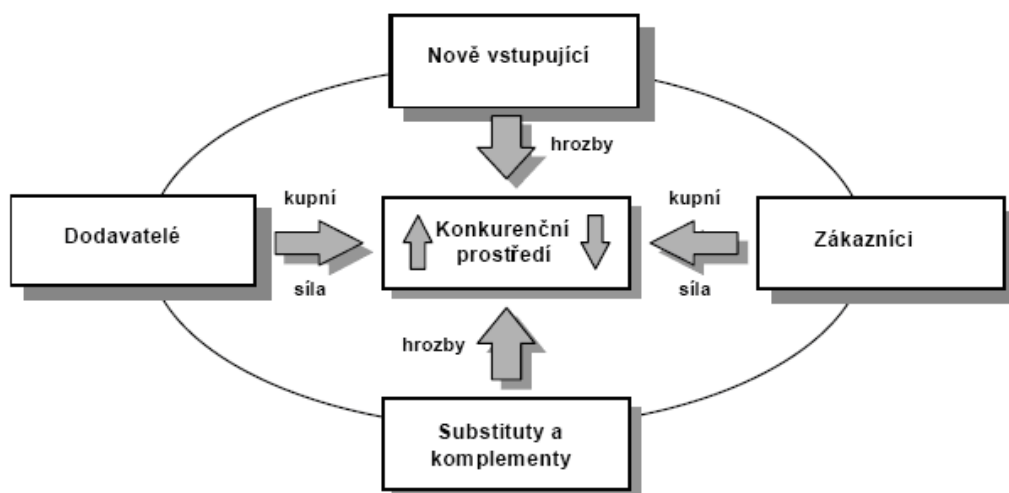
V této skupině jsou obsaženy zejména faktory zahrnující podporu vědy a výzkumu, stavu technologií včetně jejich změn a rychlosti zastarávání. Je nezbytné, aby podnik prokazoval aktivní činnost v inovacích a vyhnul se zaostalosti. (18)

Ekologické faktory

Těmto faktorům začíná být kladen v současné době stále větší důraz. Jedná se o klimatické a přírodní podmínky, ekologické hrozby, environmentální politiku i ochranu životního prostředí. (18)

1.6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi analytické nástroje oborového okolí podniku, které jsou často využívány. Východiskem modelu je předpoklad strategické pozice firmy působící na určitém trhu determinované působením níže uvedených pěti základních činitelů. (19)



Obrázek 6: Porterův model 5 sil

Zdroj: (20)

Hrozba konkurence v odvětví

Jedná se o hrozbu působící na všechny organizace vyskytující se v daném segmentu. Pokud se na trhu pohybuje mnoho silných nebo agresivních konkurentů, stává se neatraktivním. Na atraktivitu trhu má také vliv, v jaké fázi se nachází, zda stagnuje, či je v úpadku. To může mít následně za příčiny časté cenové války, reklamní bitvy i zavádění nových produktů. (21)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Závislost tohoto faktoru je určována velikostí vstupních a výstupních bariér. Pro společnosti působící již na daném trhu je atraktivnější trh, kde jsou vyšší bariéry na vstupu a nižší na výstupu. Tržní segment se stává méně přitažlivým za podmínek vysokých bariér na výstupu. V době útlumu jej nemohou snadno opustit firmy, které se na trh dostaly v dobách expanze. (21)

Hrozba substitutů

Tento faktor snižuje přitažlivost trhu, protože substituční produkty snižují ceny a to vede i ke snížení samotných zisků. Technologický pokrok u konkurenčních firem vyrábějících substituční výrobky může vést k rychlejšímu poklesu zisků a cen. (21)

Vyjednávací síla odběratelů

Přitažlivost tržního segmentu se snižuje za podmínek, kdy zákazníci disponují vysokou vyjednávací schopností. Zákazníci vyžadují vyšší kvalitu, snižování cen a podněcují konkurenční boj. Kompetence odběratelů se mění v závislosti na organizaci a to v případě, kdy cena produktu tvoří značnou část jejich výdajů, s možností využití substitutů a s vysokou cenovou citlivostí. (21)

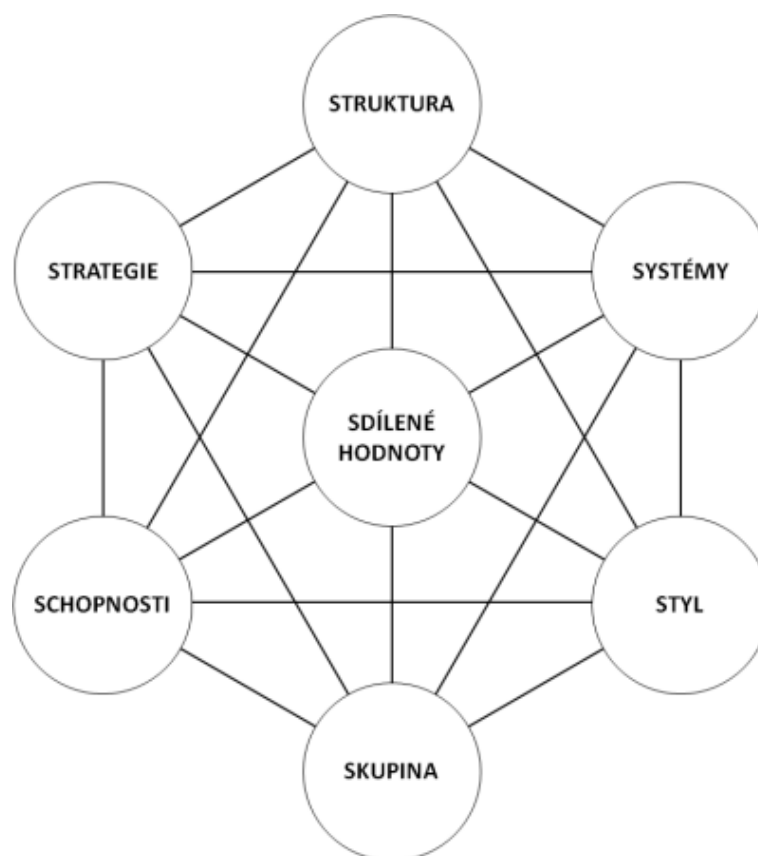
Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud dodavatelé na daném trhu mohou omezovat dodávky nebo ovlivňovat ceny, stává se trh pro potencionální organizace na něm působící neatraktivním. Vyjednávací síla dodavatelů roste s jejich organizovaností, s vysokými náklady na změnu dodavatele, nedostatkem substitutů a nedostatečnou konkurencí na trhu. (21)

1.6.3 Analýza vnitřního prostředí 7S

Analýza vnitřního prostředí 7S představuje užitečný nástroj strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, jenž nahlíží na organizace jako na množinu sedmi základních faktorů (dělené na tvrdé a měkké prvky) chápané a analyzované v souvislostech, ve vzájemných vztazích a za působení jednoho na druhý. Je třeba, aby jednotlivé faktory byly spatřovány v harmonickém souladu, protože se jedná o klíčové prvky úspěchu každé organizace. (19)

Tvrdé prvky lze identifikovat snadněji a management je může lépe ovlivňovat. Mezi tyto prvky patří strategie, struktura a systémy. Měkké prvky jsou ovlivňovány kulturou, hůře identifikovatelné a méně hmatatelné. Mezi měkké prvky zařazujeme sdílené hodnoty, styl, schopnosti a spolupracovníky. Obě skupiny prvků jsou pro organizaci stejně důležité a není dobré opomenout ani jeden z nich. (1)



Obrázek 7: Model 7S

Zdroj: (1)

Níže je uveden podrobnější popis uvedených sedmi faktorů:

- **strategie** – vytyčuje záměr budoucího rozvoje organizace, vyjadřuje, jak dochází k naplnění vize, a jak podnik dokáže reagovat na příležitosti a hrozby v daném podnikatelském oboru,
- **struktura** – vyjadřuje obsahové a funkční uspořádání prvků organizace, obsahuje vytyčení požadavků na reporting, odpovědnost, aj.,
- **systémy** – představují všechny informační systémy, formální i neformální procedury a aktivity potřebné k řízení podniku,
- **spolupracovníci** – zahrnují lidské zdroje organizace, vztahy na pracovišti, schopnosti zaměstnanců, motivaci, chování, funkce a rozlišení kvantifikovaných (např. odměňování, formální motivace práce) a nekvantifikovaných aspektů (např. loajalita, postoje k organizaci),
- **schopnosti** – jedná se o reálné schopnosti a dovednosti zaměstnanců organizace,
- **styl** – definuje přístup managementu k řešení a řízení vzniklých problémových situací,
- **sdílené hodnoty** – představují odraz základních idejí, skutečností a principů, které jsou respektovány pracovníky a dalšími stakeholders organizace bezprostředně se podílejících na úspěšném fungování podniku. (1)

1.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza, někdy bývá také uváděno jako analýza marketingového prostředí, je tvořena z analýzy vnitřních a vnějších předpokladů, které ať už pozitivně nebo negativně mají vliv na plnění podnikových cílů. (2) (22)

První část je složena z analýzy příležitostí a hrozeb (Opportunities and Threats), které představuje analýzu makroprostředí. Poukazuje na možné příležitosti a nástrahy skrytých na určitém trhu. Další část se skládá z analýzy silných a slabých stránek (Strengths and Weaknesses), která se zaměřuje na vyhodnocení předností a nedostatků vnitropodnikového prostředí organizace, tedy analýza mikroprostředí. (22)

SWOT analýza obsahuje čtyři varianty strategií:

- 1) MAX – MAX – maximalizace silných stránek a maximalizace využití příležitostí,
- 2) MAX – MIN – maximalizace využití silných stránek k eliminaci hrozeb,
- 3) MIN – MIN – minimalizace slabých stránek s minimalizací hrozeb,
- 4) MIN – MAX – převaha slabých stránek a maximalizace příležitostí. (23)

1.7 Změnový management

Management změn (change management) se nezabývá jen řízením změn, ale hlavně i řízením celé společnosti, jejími procesy, čímž se stává nedílnou součástí manažerských dovedností. Manažeři by měli změny předvídat a včas se na ně dokázat připravit. Poté lze změny považovat jako předpoklad stability. Je třeba, aby management společnosti byl proaktivní, měl definovanou podnikovou strategii, stanovené cíle a dokázal monitorovat probíhající změny v podniku, ať už plánované, vědomé, ale i spontánní. Zároveň musí identifikovat a prosazovat potřebu změn včetně řízení jejich procesů. Úspěch změnového procesu se odráží ve schopnostech, postojích a myšlení zaměstnanců. (2)

V případě, že management firmy nebude mít k dispozici dostatečné informace o změnách, může dojít ke vzniku problémů s uvedením produktu na daný trh, protože již nemusí být konkurenceschopný v okamžiku uvedení. Podnikatelský subjekt musí trvale pracovat na zlepšování svých postupů, aby splňovaly současné i budoucí očekávání zákazníků, i těch potencionálních. Organizace by se neměla zaměřit pouze na vývoj svého produktu, měla by jej vyvíjet dle představ zákazníků a zároveň předvídat potencionální rizika a změny. (2)

Mezi základní principy proaktivního změnového managementu lze zařadit:

- hodnocení, monitorování vývojových trendů a identifikace problémů,
- průběžnou formulaci nových podnikatelských cílů, vizí a strategií,
- rychlá identifikace kritických faktorů a rizik,
- optimalizaci podnikových vazeb, inovací a organizační struktury,
- reakci na nové problémy,

- komunikaci se zaměstnanci a řízení lidských zdrojů,
- hodnocení změnových procesů,
- podporu a náslehy podnětů s oceněním podnětů. (2)

1.7.1 Postoje ke změnám

U managementu změn je třeba vycházet z toho, že každá změna je provázena lidmi a zároveň se jich velmi dotýká. Ti však necítí potřebu změn a neradi mění zavedené zvyky a neadaptují se na nové situace. První fáze samotné změny přináší obavy z nejistých budoucích výsledků a vede tak ve počátečním stavu k možným nesouhlasům. To pak může vést ke stresovým situacím a možnosti vzniku konfliktů. (2)

Koncepce pro moderní pojetí managementu vychází ze skutečnosti, že změny nelze provést bez zaměstnanců. Změnové procesy zpočátku vedou k transformaci rolí zaměstnanců, jejich kompetencí, pravomocí, pozic a odpovědností nebo vzájemné komunikace. Je potřeba neustále motivovat lidi k vytváření a hledání prostorů pro možná zlepšení. Pro management rizik je důležité, aby kladl důraz na vhodnou komunikaci se zaměstnanci, jejich včasnou informovanost o možných změnách a hlavně sledoval zaměstnanecké postoje ke změně. Zaměstnanci by měli být již od počátku aktivní součástí přípravy a implementace změn. (2)

Metoda HPZ (hodnocení postojů ke změnám)

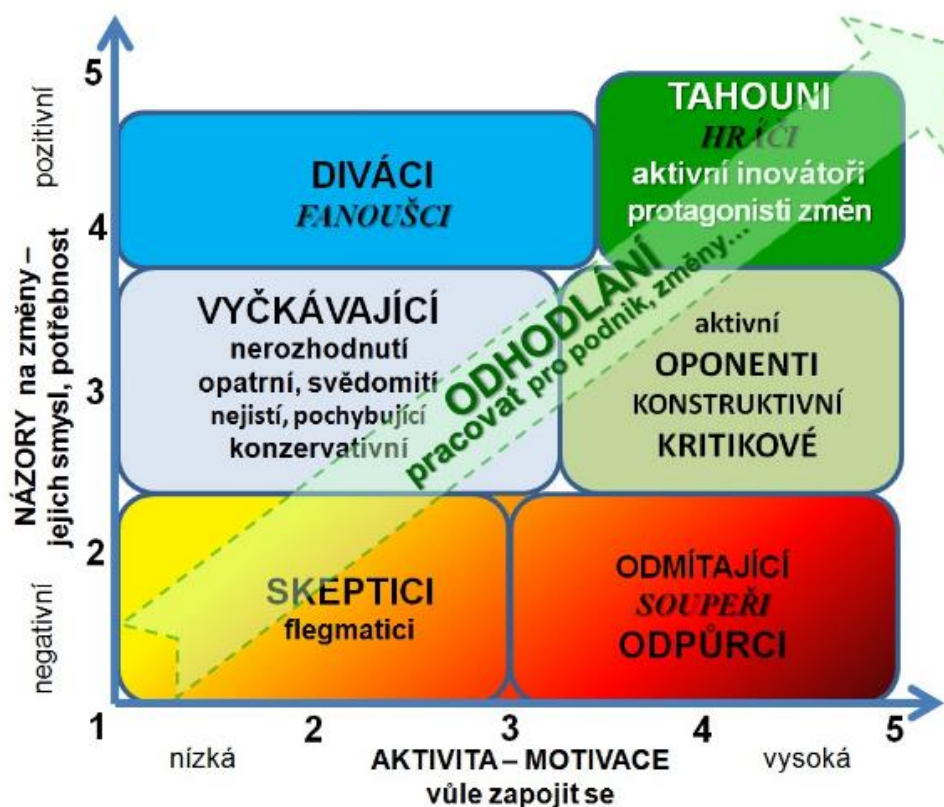
Tato metoda se zabývá hodnocením jednotlivých pracovníků z hlediska jejich postojů k probíhajícím nebo připravovaným změnám. Postoje jsou charakterizovány dvěma aspekty vnějšího chování:

- 1) názor na připravované nebo realizované změny a na procesy jejich zavádění (stanoviska, přesvědčení, pochybnosti, zájmy),
- 2) projevovaná aktivita, zájem, motivace a angažovanost (chuť a vůle, zapojování se, usilovná práce, apod.).

Výsledkem této metody je zařazení hodnocených pracovníků do jednoho ze šesti segmentů s cílem segmentace zaměstnanců a nalezením účinných postupů a způsobů jak s nimi podle jejich postojů jednat.

Metoda poskytuje postup, který má pomoci manažerům poznat:

- proč jsou zaměstnanci pasivní,
- jak zlepšovat jejich postoje a jak s nimi komunikovat. (24)



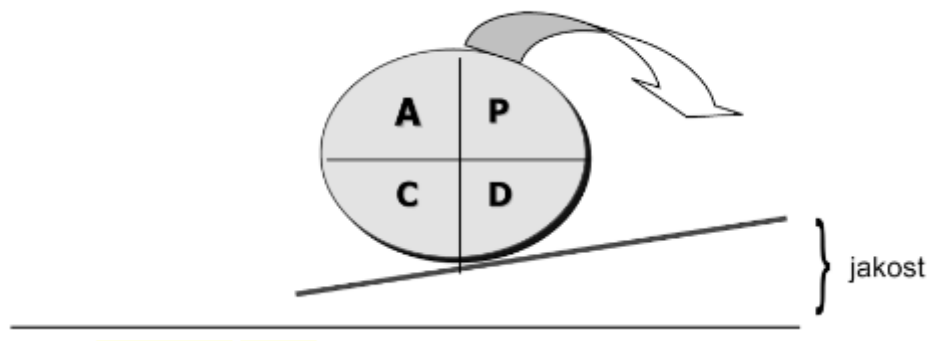
Obrázek 8: Hodnocení postojů ke změnám

Zdroj: (24)

1.7.2 Demingův cyklus – PDCA

PDCA cyklus neboli Demingův cyklus znázorňuje metodu neustálého zlepšování procesů nebo produktů. Využívá se při zvyšování kvality produktů nebo při zavádění inovací. Celý cyklus vychází ze systematického opakování čtyř činností: P – Plan, D – Do, C – Check, A – Act. Vše začíná u plánu, který obsahuje identifikaci a plánování cíle, účelu nebo záměru. Druhý krok zahrnuje implementaci a realizaci plánu. Poté dochází k monitorování výsledků, jejich kontrole a ověření realizace proti původnímu záměru, stanovení odchylek a určení oblasti pro zlepšení. Ve čtvrté fázi je upraven cíl,

změna metody nebo záměru na základě ověření zlepšení. Všechny fáze cyklu jsou neustále se opakující, proto dochází k trvalému zlepšování. (7)



Obrázek 9: Demingův cyklus

Zdroj: (7)

2 Analýza současného stavu

Pro praktickou část byla zvolena společnost působící ve strojním průmyslu. Vzhledem k faktu, že v tomto odvětví je vysoká konkurence, dokázala si společnost zvolit výrobu specifických produktů a zároveň si vybudovat dobré jméno u svých dodavatelů i odběratelů. Tím si upevnila svou pozici na trhu.

2.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti:	AB JET spol. s r. o.
Sídlo společnosti:	Michelská 18/12a, 140 00 Praha 4
Provozovna:	Strojírenská 3823, 580 01 Havlíčkův Brod
IČO:	251 11 647
DIČ:	CZ251 11 647
Datum vzniku:	7. 3. 1997
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000,- Kč
Zapsáno u:	Městského soudu v Praze
Společníci:	AWAC spol. s r. o., vklad 50 % Ing. Josef Křenek, vklad 50 %
Jednatel:	Ing. Josef Křenek
Počet zaměstnanců:	36 k 31. 12. 2015



Obrázek 10: Logo společnosti AB JET spol. s r. o.

Zdroj: (25)

2.1.1 Popis společnosti

Společnost AB JET spol. s r. o., má svou provozovnu v Havlíčkově Brodě. Vznik společnosti včetně zápisu do obchodního rejstříku, vedeného městským soudem v Praze, je datován k 7. 3. 1997. Původní sídlo společnosti měla společnost vedené na adrese Severozápadní III/364, 140 00 Praha 4.

AB JET spol. s r. o. je soukromoprávní společnost, která se začala zabývat řezáním převážně kovových, ale i nekovových materiálů, neboli tvarovým dělením. Firma zahájila svou činnost v pronajatých prostorách o celkové ploše 400 m², které si pronajala od společnosti Zetor Havlíčkův Brod, a. s. Původní stav pracovní síly byl 9 zaměstnanců.

Během dalších let se společnosti dařilo rozšiřovat svou činnost, s kterou rostla potřeba nábory nových zaměstnanců. To vedlo v roce 2003 k úvahám o nových prostorách, nebo rozšíření stávajících prostor. Firma si pronajala nové výrobní haly o celkové ploše 1800 m² opět od společnosti Zetor Havlíčkův Brod, a. s. V tomto roce se průměrný počet zaměstnanců pohyboval okolo 37 lidí.

Rok 2004 přináší větší odběr produktů jak domácími, tak i zahraničními odběrateli a společnost rozšiřuje počet stabilních zaměstnanců na 42.

V listopadu 2005 se firma rozhoduje o koupi pronajatých prostor do svého vlastnictví. V dalším roce společnost získává certifikát ISO 18 001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ISO 9001 – Systém managementu jakosti a ISO 14 001 Systém environmentálního managementu od certifikační společnosti TÜV.

Během let 2005 až 2007 dochází k rozšiřování výroby související s vyšší potřebou pracovních sil i vlivem na zvyšování tržeb i celkových výnosů. Dochází k růstu průměrného počtu zaměstnanců společnosti ze 42 na 48. V letech 2008 a 2009 dochází k poklesu tržeb a výnosů v důsledku snižující se poptávky po produktech a službách společnosti, která byla velmi ovlivněna hospodářskou krizí. Tento fakt vede ke

snižování počtu zaměstnanců, který poklesl až na počet 29 v roce 2011. V roce 2012 dochází k lehkému růstu na počet 33 zaměstnanců.

V roce 2012 byla provedena jednání s firmou Echidna Tech CZ s. r. o. s mateřskou firmou v Austrálii, která vyvrcholila těsnou spoluprací v oblasti výroby nadstavby kamenového průmyslu a získání dotace ve výši 12 milionů korun na pětioké obráběcí centrum.

V současné době má společnost 36 zaměstnanců a z dlouhodobého hlediska si firma klade za cíl dosáhnout určitého postavení na trhu, získat jeho větší podíl pomocí nových technologií a rozvoje nových zakázkových činností. Jedním z cílů je také dostat produkty společnosti do co největšího povědomí zákazníků. Stanovených cílů se snaží společnost dosáhnout pomocí neustálého rozšiřování své nabídky ve formě komplexnějších služeb, čímž své výrobky dokáže diverzifikovat od výrobků konkurence. Společnost se snaží být co nejvíce flexibilní se snahou vyhovět všem požadavkům svých nebo potencionálních zákazníků, které jsou často velice individuální.

Mezi nejdůležitější odběratele společnosti patří tyto společnosti:

- MecWash System Limited,
- Echidna Tech CZ s. r. o.
- ALBATROS Engineering GmbH
- Groz-Beckert Czech, s. r. o.,
- AWAC, spol. s r. o.

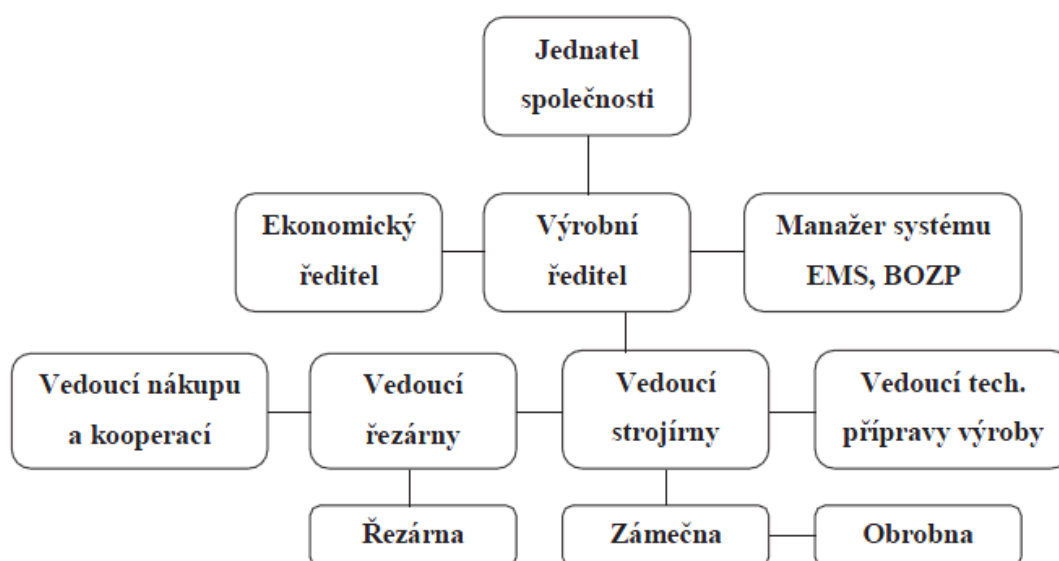
2.1.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti AB JET spol. s r. o. je:

- zakázková strojírenská výroba strojů s mechanickým pohonem,
- zakázková strojírenská výroba obráběných součástek,
- zámečnická výroba,
- zprostředkování obchodu a služeb. (25)

2.1.3 Organizační struktura

Společnost AB JET spol. s r. o. má liniově štábní strukturu, která je centralizovaná. Hlavní rozhodovací pravomoc má jednatel a zároveň majitel firmy. Ten spolupracuje s užším okruhem zaměstnanců, kteří mají ve své oblasti působení rozhodovací pravomoc a také zodpovědnost. S jednotlivými vedoucími úrovněmi se snižují i samotné rozhodovací možnosti a míra zodpovědnosti.



Obrázek 11: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Identifikace rizik

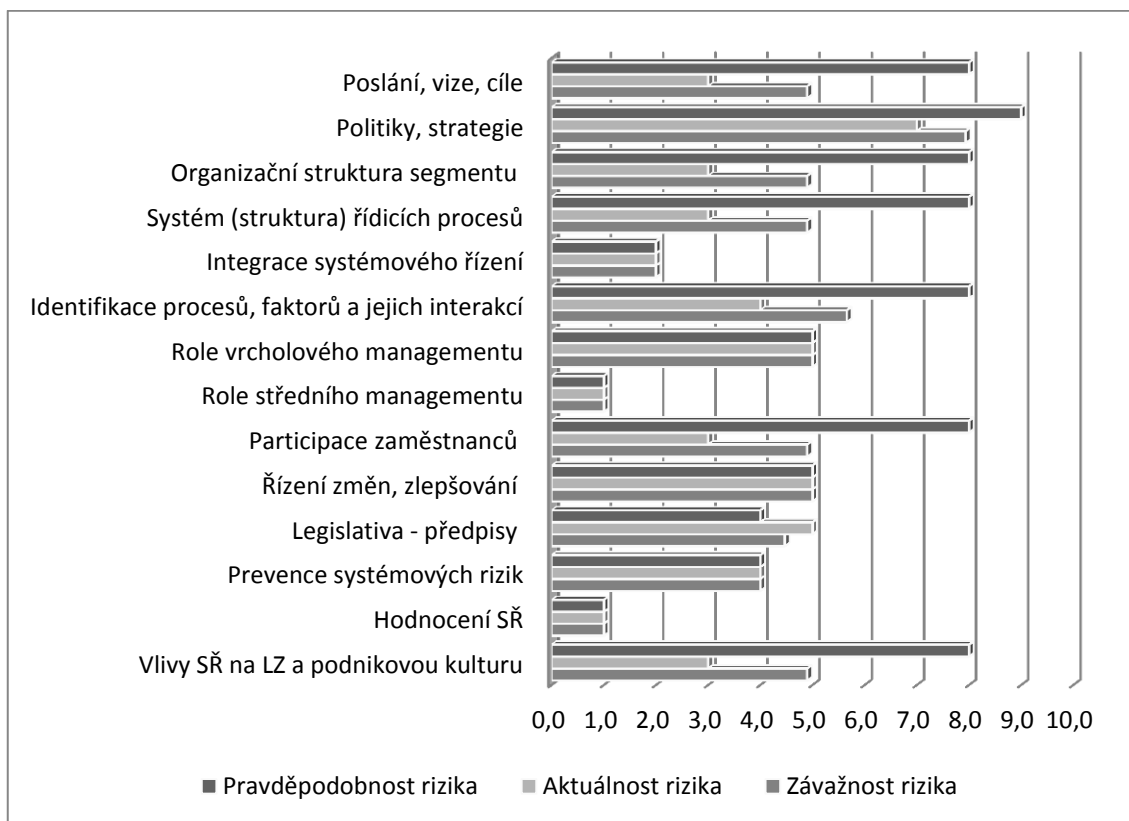
Následující kapitola bude zaměřena na identifikaci rizik, která mohou působit na společnost AB JET spol. s r. o. pomocí metody IPR (Identifikace procesů a rizik) a jejím softwarem. Šetření vychází z osobních rozhovorů s finančním ředitelem společnosti, který poskytl zdrojové informace. Cílem je nalézt rizika a jejich příčiny spolu se zhodnocením jejich závažnosti a specifikace jejich negativních důsledků. Rizika budou identifikována v oblasti financí.

Pro identifikaci rizik bylo využito kontrolního seznamu metody IPR, ve kterém na úrovni třetího řádu byla zvolena klasifikační stupnice 1 -10, kde 1 nepředstavuje riziko ani jeho výskyt a 10 představuje vysokou pravděpodobnost výskytu rizika. Výsledný ukazatel závažnosti rizika je pak softwarem vypočten z přidělených klasifikačních stupňů a zobrazen pomocí grafů.

V metodě jsou také zahrnuty oblasti, které se přímo netýkají analyzovaného podniku. Tyto oblasti byly ohodnoceny body 1 – 2, z důvodu, že nepřinášejí rizika, ale potenciální riziko, zde hrozí z důvodu neuplatnění nějakého z těchto segmentů ve své firemní politice.

3.1 Identifikace rizik - finanční management

3.1.1 Systém řízení finančního managementu



Graf 1: Závažnost rizik – systém řízení segmentu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

Hlavním cílem a posláním finančního managementu je zachovat finanční soběstačnost tak, aby společnost využívala úvěrů pouze na investice a ne na záchranu společnosti před zánikem. Firma tedy směřuje své cíle k vyhledávání solventních odběratelů, u kterých nebude hrozit riziko krachu a tím spojeného rizika neuhrazení faktur. Firma už se s rizikem ztráty z neuhrazených pohledávek potýkala, když přišla finanční krize a došlo k bankrotu dvou odběratelů Lecom Ledec, a. s. a JHM CZ s. r. o. Závažnost rizika dosahuje výše 4,9, i přes to, že potencionální riziko může být vysoké, za stávajícího postavení firmy a díky dobrým vztahům se svými odběrateli je aktuálnost rizika poměrně nízká.

Firma se snaží nastavit svá pravidla tak, aby byly splněny všechny legislativní požadavky, které se na ni vztahují, ať už se jedná o výši minimálních mezd, správného odvodu daní, vztahů se sociálními institucemi apod. To vede k eliminaci rizika pokut a nedoplatků s těmito finančními institucemi. Dále společnost musí sledovat tržní dění ve Velké Británii, kde nyní probíhá brexit, který představuje vysoké riziko, protože dodnes nejsou známy dopady a nově vzniklé obchodní podmínky po odchodu této země z Evropské unie. Hlavní odběratel společnosti MecWash Systém Limited sídlí ve Velké Británii. S tím také souvisí politika sledování měnových kurzů. Již kvůli zmíněnému brexitu a také kvůli uvolnění intervencí ze strany České národní banky začal kolísat kurz anglické libry, který se dostal od počátku roku 2016 do srpna 2017 z 36,609 Kč/GBP na 26,619 Kč/GBP. Tento pokles má velký vliv na výnosy a tím i zisk celé společnosti a představuje velké riziko pro životnost společnosti. Společnost také řídí vyjednávací politiku se svými odběrateli. Odběratelé mají velmi vysokou vyjednávací pozici, kdy si stanovují své ceny za odebrané produkty, které jsou občas až pod cenou. Toto může vést k samotné ztrátě disponibility finančních prostředků i ke snížení samotného zisku. Jelikož je firma zaměřena na zakázkovou strojírenskou výrobu, je zde riziko, že si odběratel může diktovat i podmínky z jakých materiálů budou poptávané výrobky vyráběny. Z toho plyne opět riziko finančních ztrát. Ke snížení rizika z oblasti odběratelů přispívá dobré jméno a konzervativnost anglických odběratelů, kteří vždy dodržují své závazky. Z těchto důvodů je závažnost rizik této oblasti na stupni 8. (27)

Co se týká organizační struktury finančního managementu, působí zde pouze finanční ředitel a účetní, což vede k riziku, že nejsou pod kontrolou. Z tohoto důvodu může dojít hned k několika rizikům, jako jsou například finanční úniky, špatné daňové odvody a tím hrozba pokut, apod. Riziko také přináší fakt, že finanční ředitel nemá žádnou zastupitelnost a je zde hrozba odchodu do důchodu. Toto riziko je možné eliminovat, pokud tento fakt ohlásí finanční ředitel s předstihem. Jako dopad však budou vyšší mzdové náklady společnosti. Ještě větší riziko představuje nějaká nenadálá situace ve spojení s finančním ředitelem, kdy by hrozilo, že již nebude schopen nikomu předat své zkušenosti a poznatky. Toto riziko by mohlo ohrozit chod celé společnosti ať už po stránce odpovědnosti a procesní, tak i po stránce vztahové s vnějším okolím, jako jsou

banky, odběratelé, dodavatelé apod. Vzhledem k nízké aktuálnosti a vysoké solventnosti stávajícího ředitele je závažnost rizika na bodě 5.

Veškeré řídicí procesy v oblasti financí jsou v plné kompetenci finančního ředitele. Opět zde hrozí rizika finančních úniků, špatně zvoleného financování nebo k prodlení úhrad například zaměstnancům, což by mohlo vést i jejich odchodům. Riziko opět snižuje vysoká zodpovědnost a spolehlivost finančního ředitele. Veškeré procesy jakou jsou například výplaty, úhrady, plány, jednání s finančními institucemi jsou prováděny finančním ředitelem. Opět zde hrozí chybovost v postupu, který není kontrolován, hrozí zde úniky a jednání v neprospěch společnosti. Při plánování finančních rozpočtů zde neexistuje kontrola jiným subjektem, plány mohou být tedy mimo reálné hodnoty. Chybí zde audit finančních procesů, který by mohl odhalit případná stávající a potencionální rizika. Pokud se jedná o zpracování mezd, je prováděno externí mzdovou účetní, u které se přímo nedá dohlédnout na její průběžné vzdělávání v mzdové oblasti. Firma ani neprovádí mzdové audity, které by mohly odhalit různá rizika při zpracování mezd. Riziko také spočívá v budoucím hledání adekvátní náhrady za finančního ředitele, kde je požadováno vysokoškolské vzdělání a potřebné znalosti a dovednosti ve finančním oboru a oboru strojírenství. Hrozba v tomto případě je, že společnost neutáhne finanční požadavky potencionálních uchazečů na toto místo. Stávající FŘ je mzdově podhodnocen. Průměrná mzda se ve společnosti AB JET spol. s r. o. pohybuje okolo 19 800,- Kč za měsíc, což je o 8 000,- méně než je průměrná mzda v České republice. Rizikem je také, že nejsou zaváděny žádné nové poznatky ze strany FŘ, který se již aktivně nevzdělává. Tento nedostatek eliminuje alespoň částečně vzdělávání firemní účetní. Závažnost tohoto rizika je zejména kvůli vzdělávání a neexistenci kontrol ohodnoceno na 5,7 bodu.

Role vrcholového managementu je taková, že FŘ není kontrolován při tvorbě finanční politiky jednatelem a jiné stakeholders společnost nemá. Může tedy prosadit finanční politiky, strategie a cíle dle svého uvážení. Výhodou však je, že FŘ může reagovat na krizové situace rychle a bez rozhodovacího procesu.

Vyšší potencionální riziko hrozí v participaci zaměstnanců tohoto segmentu vzhledem k již zmíněnému faktu, že zde operují pouze FŘ a finanční účetní.

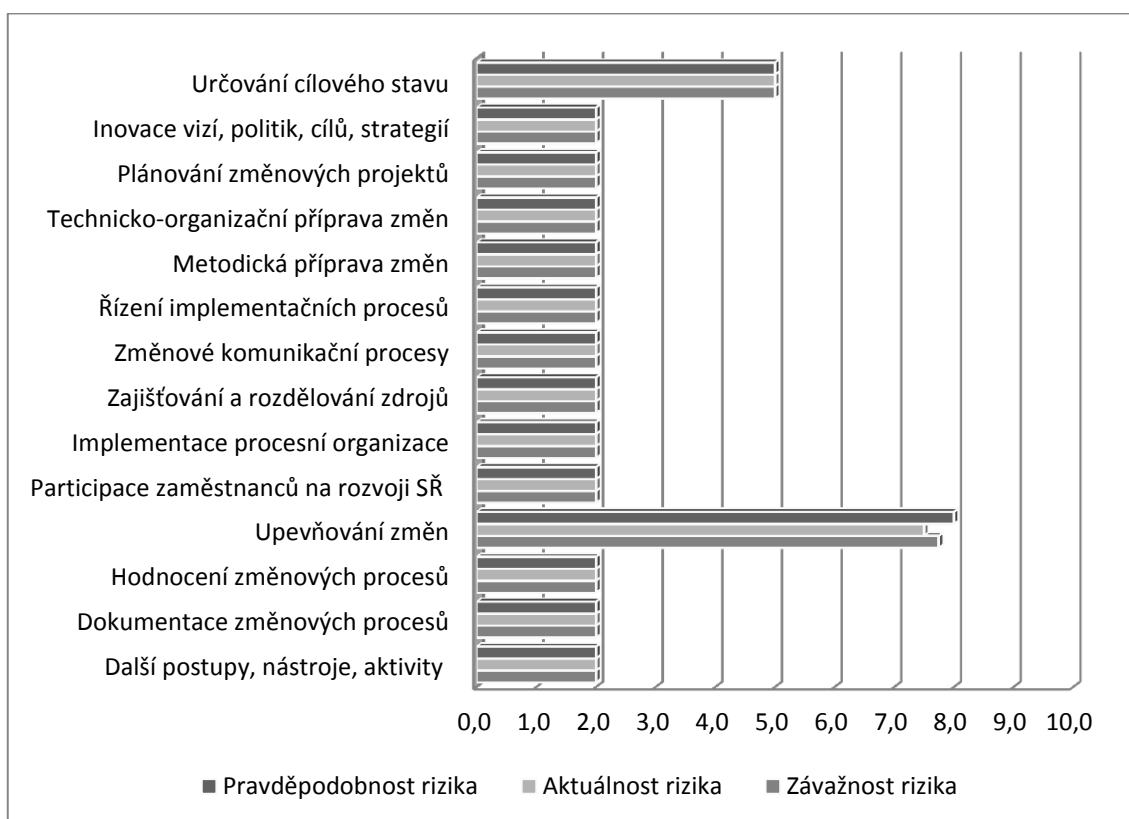
Management financí není proaktivní k implementaci změn. Zabývá se jen změnami, které jsou nutné nebo zákonné (změna minimálních mezd, daňové zákony apod.)

Legislativní faktory ohrožují firmu z hlediska aktuálních zákonných norem, které ovlivňují finanční oblast, například změny minimálních mezd (nově o 11 %), sazeb zdravotního a sociálního pojištění, výše daně z přidané hodnoty a také daně z příjmů právnických osob. Z těchto změn se naposledy dotkla společnost změna sazeb DPH v roce 2013. Změna minimální mzdy pro rok 2018 na výši 12 200,- Kč za měsíc pro společnost riziko nepředstavuje, protože již nyní vyplácí svým zaměstnancům vyšší mzdy. Závažnost rizika v této oblasti je 4,5 bodu.

Rizika v prevenci systémových rizik představují pro podnik hrozby v oblastech dodavatelů, kdy hrozí nedodání materiálů a tím vzniká i hrozba samotného zpoždění výroby, a také v oblasti odběratelské, kdy nezaplatí včas, nebo vůbec. Není zde zaveden systém pro kontrolu odběratelů. U nových zákazníků platí systém u první objednávky platba na zálohovou fakturu, u druhé krátká doba splatnosti a poté již běžná doba splatnosti, většinou delší než 14 dní. Aktuálnost tohoto rizika je 4 body, protože nesolventních odběratelů, s kterými se v poslední době firma setkala je přibližně 5 %.

Systém řízení finančního managementu má velký vliv na jednicové zaměstnance, pro které je hlavní motivační stimul k dobrým pracovním výkonům mzdové ohodnocení. Pokud by byli se svými mzdami nespokojeni, nebo nedostávali své mzdy včas, hrozil by jejich odchod a tím by byl ohrožen i chod celého podniku. Toto riziko je eliminováno dobrou platební schopností společnosti, v krajním případě je možno použít rezerv, které umožňuje firemní kontokorent.

3.1.2 Rozvoj segmentu řízení



Graf 2: Závažnost rizik – rozvoj segmentu řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

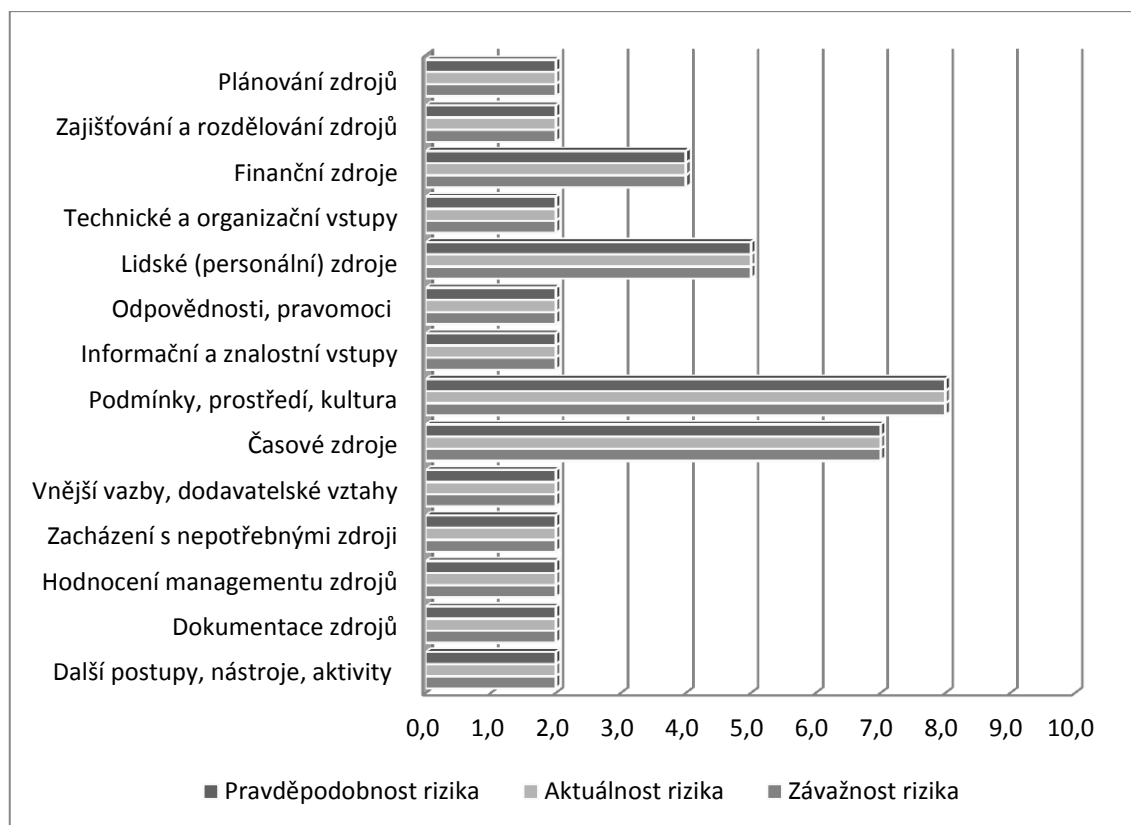
V oblasti určování cílového stavu rozvoje segmentu řízení působí na společnost zejména riziko brexitu, u kterého se stále nedají predikovat jeho dopady a omezení, které přinese v možné podobě cel, poplatků a popřípadě jiných exportních bariér ve vztahu s Velkou Británií. Velmi těžké je také nastavit cenovou politiku se zákazníky. Jelikož jsou odběratelé v silné vyjednávací pozici, nechtějí připustit navýšení stávajících cen i přes fakt, že rostou vstupy do samotné výroby. Tento fakt může vést k tomu, že společnost nebude mít dostatečně velkou ziskovost svých zakázek. Toto riziko ulehčuje fakt, že společnost má hlavního odběratele z Velké Británie, který je velice konzervativní a nechce hledat nového odběratele. To poté usnadňuje společnosti vyjednávat o malém zvýšení prodejních cen.

Vyšší rizika se vyskytují v realizaci změn, které se schválí ve spolupráci se zaměstnanci, ale nejsou dodržovány. Z toho vyplývá riziko nerespektování nebo

obcházení nových postupů, například může jít o dohodnutý postup, že určitým klientům, nebo za dané služby či produkty se platí hotově, ale i přes to se vystavují faktury. Další případ může být zkrácení doby splatnosti určitým odběratelům z hlediska zabezpečení finanční schopnosti, ale přesto tato doba splatnosti není dodržena. Jedná se o cyklickou chybu, kdy dojde k úspěšné identifikaci rizika nebo problému, ale poté se celý proces vrátí do původního stádia. Tato oblast je velmi riziková a závažnost rizika je 7,7 bodu.

Společnost využívá také technické a informační nástroje. V této oblasti se jedná zejména o ekonomický program Signis, ve kterém jsou zaznamenány všechny účetní údaje, základní ekonomické analýzy, přehledy o platební morálce zákazníků apod. Vyskytuje se zde minimální riziko ztráty dat nebo kolapsu systému, který by měl při delším trvání za následek zpomalení výrobních procesů.

3.1.3 Zdrojové procesy



Graf 3: Závažnost rizik – zdrojové procesy

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

Společnost AB JET, spol. s r. o. je malá firma a nemá žádné problémy se zajištěním a správou finančních zdrojů. Všechny finanční plány jednotlivých rozpočtů vychází z aktuálně nasmlouvaných zakázek. Hlavní riziko zde může nastat, pokud by byla špatně provedena kalkulace některé zakázky a stala by se nerentabilní. Veškeré investice na opravy, zakázky a technické věci jsou financovány pomocí kontokorentu, který je ve výši měsíčních tržeb, které jsou přibližně 3,5 milionu Kč měsíčně. U kontokorentního úvěru může nastat riziko, že přejde správa účtu z jedné finanční instituce do druhé a může se stát, že společnost nebude mít po určitou dobu k dispozici finanční prostředky. Toto riziko už firmu reálně zastihlo, když banka Citibank přestala spravovat účty malých korporací. Společnost si zřídila nový kontokorentní úvěr u banky ČSOB, kde si vyjednala i navýšení limitu úvěry o 1 milion Kč a snížila tak riziko nedostatku finančních prostředků. Při investicích do strojového zařízení využívá společnost možnosti nákupu pomocí finančního leasingu, kde je hrozba růstu úrokových sazeb a tím i nárůstu pořizovací ceny vybavení. Závažnost výskytu rizika v této oblasti je zde malá.

Společnost nepocítuje hrozbu rizika ani v oblasti zajišťování a rozdělování zdrojů. Jako stimul proti riziku nedostatků finančních zdrojů využívá vysoký kontokorent ve výši měsíčních tržeb, který byl poskytnut na základě dobrého jména společnosti a dlouhodobé spolupráci s bankou. Kontokorent zároveň zajišťuje pohotovost finančních prostředků. Při zajišťování zdrojů pro nové zakázky opět hrozí riziko špatné kalkulace a s tím související ztráta a nedostatek vlastních zdrojů na chod celé zakázky. Vzhledem k faktu, že společnost se snaží financovat většinu svých projektů z vlastních zdrojů, je zde riziko, že noví zákazníci nebudou splácet své závazky včas, nebo je neuhradí vůbec. Firma nedělá podrobný průzkum svých nových a potencionálních zákazníků. Finanční prostředky přerozděluje pouze FŘ na základě pokynu jednatele, který má za vše plnou zodpovědnost.

Mezi finanční zdroje podniku patří vlastní financování z běžných prostředků a financování pomocí kontokorentního úvěru. Z toho plyne riziko nedostatku vlastních prostředků nebo vyčerpání celé výše úvěrového limitu, které by vedlo k platební neschopnosti společnosti. Rozpočet společnosti je plánován na základě reálných

podkladů pouze FŘ, z tohoto důvodu by nemělo dojít k informačnímu riziku ohledně neadekvátních hodnot velkých rozdílů plánu se skutečností. Společnost netvoří žádné finanční rezervy na údržbu nebo obnovu hmotného majetku. Je zde riziko možného nedostatku zdrojů na opravy majetku nebo na nákup nového majetku. Reálné je také finanční riziko v podobě vyšší daně z příjmů právnických osob vzhledem k neuplatnění daňového nákladu z tvorby rezerv. Závažnost rizika je zde ohodnocena 4 body.

U lidských zdrojů je finanční management spojen hlavně s výplatou mezd, které jsou určeny na základě jednatele. Je zde riziko špatného mzdového ohodnocení zaměstnanců, protože jednatel jedná hlavně dle svého uvážení za drobných rad od vedoucích pracovníků. Toto riziko je ohodnoceno 5 body.

S finančními zdroji mohou operovat pouze dvě osoby, FŘ a jednatel. Ti mají také podpisová práva ke všem účtům a úvěrům. To snižuje riziko, že by se ke správě finančních prostředků dostala neoprávněná osoba, a riziko nepřehlednosti pohybů finančních prostředků.

Ekonomické prostředí má na finanční management a jeho zdroje velký vliv. U kontokorentního úvěru, který má nyní úrokovou sazbu 5,8 % p. a. dochází každoročně ke změně podmínek a úrokové sazby. Ta se odvíjí od úrokových měr, které jsou sice v současné době nízké, ale očekává se jejich postupný růst. Dále může dojít k riziku změny podmínek úvěru, tedy i k možné změně limitu. Největší riziko však pro společnost přináší vývoj měnového trhu, kde vzhledem k uvolnění intervencí ze strany ČNB a právě probíhajícímu brexitu dochází k rapidnímu poklesu kurzu. V tomto roce pokles z 31,738 Kč/GBP na 29,619 Kč/GBP. Vzhledem k faktu, že největší odběratel je z Velké Británie, znamená pokles kurzů velké riziko z hlediska snížení aktuálních finančních prostředků v lokální měně. Proto je ohodnocena závažnost rizika 8 body.

Z hlediska času představuje pro finanční zdroje riziko zejména úhrady od odběratelů po splatnosti, které vede ke snížení cash flow a také disponibilních finančních prostředků. Toto riziko má tedy vliv na likviditu podniku. Při velkém prodlžení, by společnost nedokázala pokrýt kontokorentní úvěr a dostala by se do platební neschopnosti. To by

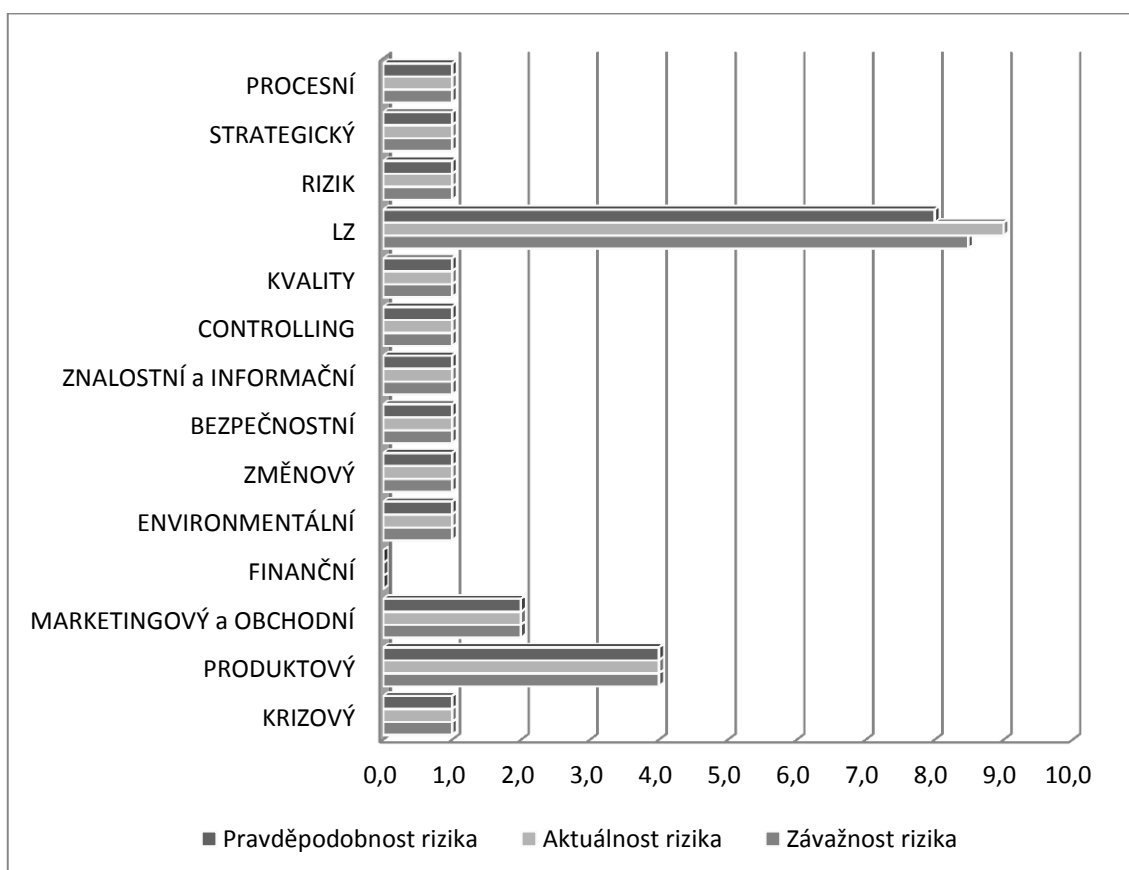
mohlo vést také ke ztrátě klíčových dodavatelů a ohrožení výrobních procesů firmy. V nejhorší variantě by toto riziko mohlo mít vliv i na celou životaschopnost společnosti. Závažnost rizika je 7 bodů.

Nízké riziko přináší zacházení s nepotřebnými zdroji. Společnost neukládá své nadbytečné prostředky do žádných investičních produktů, pouze využívá služeb spořicího účtu s nízkým úrokem. Může zde nastat i riziko finanční ztráty z potencionálního výnosu, pokud by společnost nepotřebné finance investovala do výnosnějšího finančního produktu.

Společnost nemá žádnou kontrolu finančních zdrojů, vše jde přes FŘ, proto může být potencionálním rizikem pro společnost únik finančních zdrojů. Toto riziko je eliminováno zkušenostmi a vysokou solventností FŘ a tak nepředstavuje vysokou hrozbu.

Veškerá dokumentace o finančních zdrojích je evidována v podnikovém účetnictví programu Signys a je zálohovaná. Pro zdroje financování jsou využívány informační systémy finančních institucí, které by měly být ze strany banky také zálohovány a je velice nepravděpodobné, že by došlo k pádu některého z bankovních systémů. Potencionálním rizikem může být útok hackerů na systém dané finanční instituce a krádež prostředků na firemním účtu. Písemná dokumentace, která se vztahuje k finančním zdrojům např. smlouvy, je uchována v archivu společnosti a také v elektronické podobě. Je zde riziko ztráty nebo i zničení z důvodu požáru, vyplavení archivu a podrobných nenadálých událostí. Potencialita a aktuálnost tohoto rizika je velmi nízká.

3.1.4 Integrace finančního managementu do systému řízení



Graf 4: Závažnost rizik – integrace segmentu do systému řízení managementu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

Integrace finančního managementu do procesního managementu přináší rizika v neschválení finančních plánů pro potřebné zakázky ze strany FŘ, případně riziko schválení ztrátové zakázky. Velký vliv na celý proces výroby má zajištění dostatečného množství finančních prostředků, bez kterých by se nedala výroba realizovat. Velmi podstatný vliv mají finance na schválení a nákup potřebné techniky a strojové vybavy. Všechna tato fakta představují riziko pro celý výrobní proces, bez kterého by společnost nemohla vykonávat svou činnost. Riziko je eliminováno na základě včasných porad adekvátních zaměstnanců, kteří rozhodnou zda zakázku realizovat a zda bude dostatečné množství disponibilních finančních zdrojů na celý proces.

U strategického managementu se jedná zejména o integraci v oblasti tvorby a schvalování finančního plánu, kde hrozí výkyv od reality. Nedílnou součástí je také

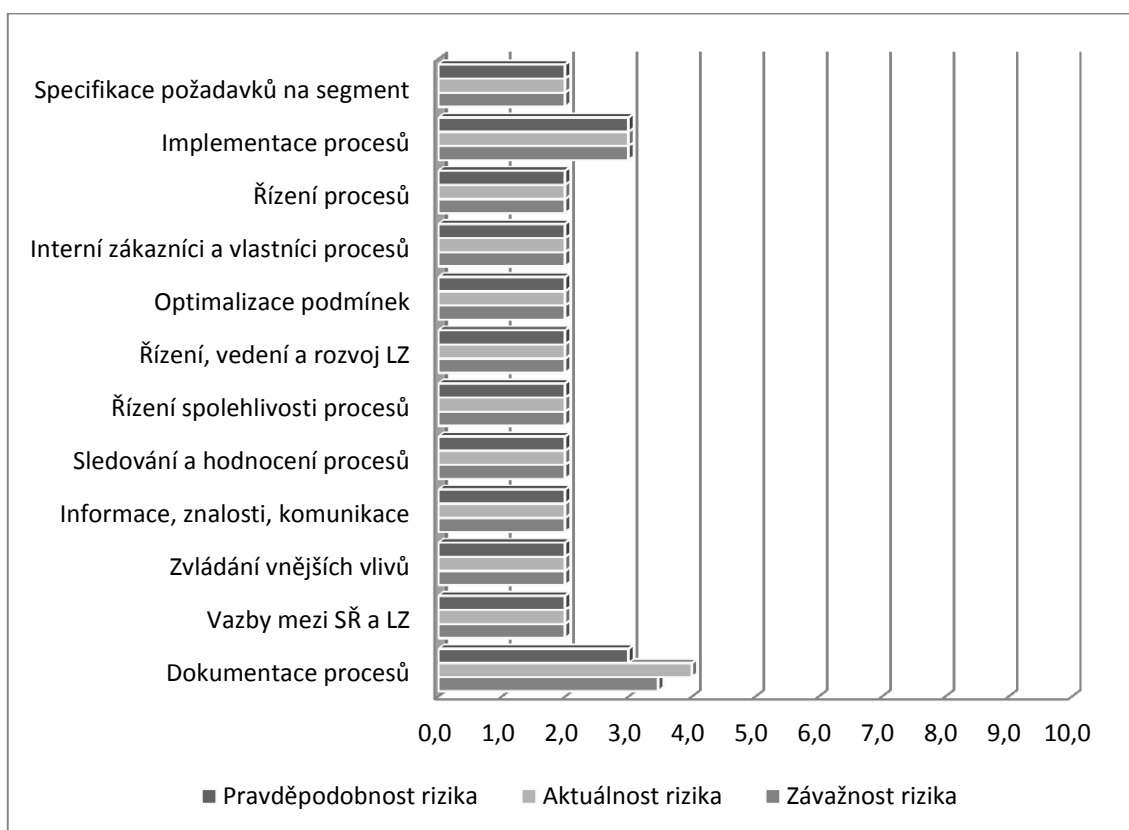
naplánování termínu výměny devizových prostředků. Zde hrozí riziko špatné volby termínu (může být vyměněno brzy za nízkého kurzu, nebo riziko dlouhého vyčkávání s výměnou za nevýhodného kurzu).

Management financí má velký vliv i na management lidských zdrojů. Může zde nastat riziko chyby lidského faktoru a mohou být zaslány pozdě mzdy, případně odeslány chybně. Dále musí být schváleny výše daných mezd. Z obojího hrozí riziko nespokojenosti a riziko odchodu zaměstnanců ke konkurenci, která může zaměstnancům nabídnout vyšší mzdu, více benefitů a také více dnů dovolené. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti, která se pohybuje okolo 3 %, je toto riziko poměrně vysoké se závažností 8,5 bodů.

V souvislosti s marketingovým a obchodním managementem působí na finanční management rizika spojená s kalkulacemi obchodních nabídek, kde může dojít k nízkému nacenění finální ceny, špatnému odhadu vstupních faktorů jako jsou mzdy, ceny materiálů, délka výroby apod. Může zde působit i riziko špatné komunikace s finálním zákazníkem, která může vést k rozvázání smlouvy a ztráty klientely.

V případě produktového managementu se jedná o rizika spojené s technologií výroby, kde hrozí riziko, že výroba nebude efektivní, bude růst její nákladovost, nebude dodržovat stanovené výrobní časy nebo neudrží požadovanou kvalitu, díky které by vznikaly reklamace. To vše by mělo za následek riziko finanční ztráty. Podnik se snaží všechny tyto faktory, co nejvíce zefektivňovat, tak aby tato rizika byla co nejnižší. V současné době je závažnost rizika vyhodnocena 4 body.

3.1.5 Další procesy a funkce segmentu



Graf 5: Závažnost rizik – Další procesy a funkce segmentu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

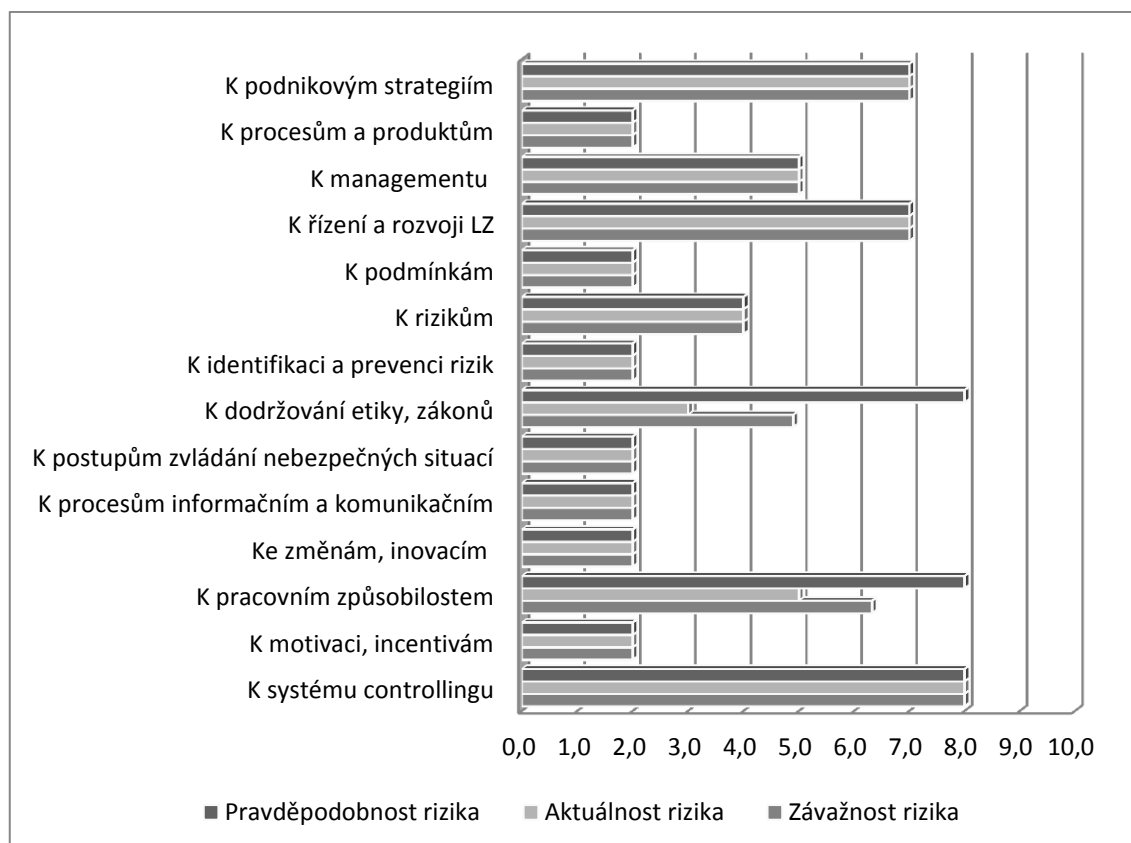
Po finančním managementu je také požadováno, aby hlídal změny ve finanční legislativě, z kterých mohou plynout rizika v podobě daňových změn, změn v termínech úhrad daňových závazků, špatně odeslané formuláře finančním institucím jako jsou finanční úřady, zdravotní pojišťovny nebo správa sociálního pojištění. Ze všech těchto důvodů mohou instituce postihnout podnik pokutou. Finanční oddělení by také mělo dohlížet na dodržení úhrad od odběratelů, díky kterému by mohlo dojít k riziku, že společnost nebude mít dostatek disponibilních peněžních prostředků. Z druhé strany musí také dodržovat termíny úhrad svým dodavatelům, v případě prodlení hrozí úroky z prodlení, které přináší další dodatečné náklady.

Finanční management se také podílí na implementaci procesů, kdy při zavádění nových procesů, programů a technologií zajišťuje financování. Hrozí zde riziko, že nebudou k sehnání finanční zdroje, nebo že realizované změny nebudou mít dostatečnou

návratnost investice. Tyto rizika jsou eliminovány tím, že všechny projekty a změny jsou projednávány vedoucími pracovníky s dostatečným časovým předstihem a v případě nízké rentability se neuskutečňují.

Všechny finanční dokumenty jsou archivovány, zejména doklady vztahující se k účetnictví jsou uchovávány ve fyzické i elektronické podobě, aby došlo k eliminaci rizika ztráty dat. Dále jsou uchovávány i veškeré kalkulace nových nabídek, bez kterých by nebylo možné zajistit zdroje financování, případně, bez kterých by finanční úsek neuvolnil finance do provozu. Eliminuje tak riziko realizace ztrátových projektů. Jednotlivé zakázky jsou zpracovávány dle různě specifických norem, výkresů a postupů. Zde hrozí nedržení některého z daných požadavků a z toho plynoucí reklamace, nespokojenost zákazníka, prodražení výroby apod.

3.1.6 Postoje



Graf 6: Závažnost rizik – postoje

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

Finance hrají velikou roli ve strategii spojené se zajištěním lidských zdrojů. Největší riziko představuje fakt, že nedochází k ideálnímu růstu mezd. Společnost se snaží navyšovat mzdy každoročně o 2 – 5 %. Zaměstnanci však požadují vyšší nárůst. Z toho plyne možný odchod zaměstnanců ke konkurenci, která nemá problém nabídnout vyšší mzdu, než je průměrná mzda ve společnosti AB JET, spol. s r. o. (19 800,- Kč za měsíc). Toto riziko představuje vysokou hrozbu pro firmu.

Postoj finančního managementu k procesům a produktům představuje riziko hlavně z možnosti neuvolnění finančních prostředků pro výrobní oddělení. Z toho by pak plynula ztráta zakázky. Dále také finanční oddělení dává doporučení jednateři, zda navýšit mzdy či nenavýšit. Z tohoto může vzniknout hrozba nespokojenosti a odchodu zaměstnanců, ohrožení výroby a snížení zisku společnosti. Také jde o schválení výdajů na odbornou přípravu svých zaměstnanců, bez které by hrozila malá odbornost pracovníků.

Finanční management je řízen hlavně ze strany FŘ, ten je však ovlivněn názory a pokyny od jednatele, které musí plnit. Pokud se jednatel rozhodne pro nějaký postup, který chce realizovat za každou cenu a FŘ ho vyhodnotí ze strany financí jako nevýhodný, jednatel si prosadí realizaci i přes tento fakt. Je zde riziko nerespektování názorů.

Postoj k lidským zdrojům opět přináší riziko odchodu zaměstnanců kvůli nabídce vyšší mzdy ze strany konkurence, na kterou nemůže společnost reagovat. Tato hrozba je opět vysoká, ohodnocena 7 body.

Finanční management se snaží eliminovat rizika nedosažení stanovené marže, ztrát a samotného krachu společnosti tím, že se snaží přednostně uvolňovat finanční prostředky na zakázky od zákazníků, s kterými dlouhodobě společnost spolupracuje.

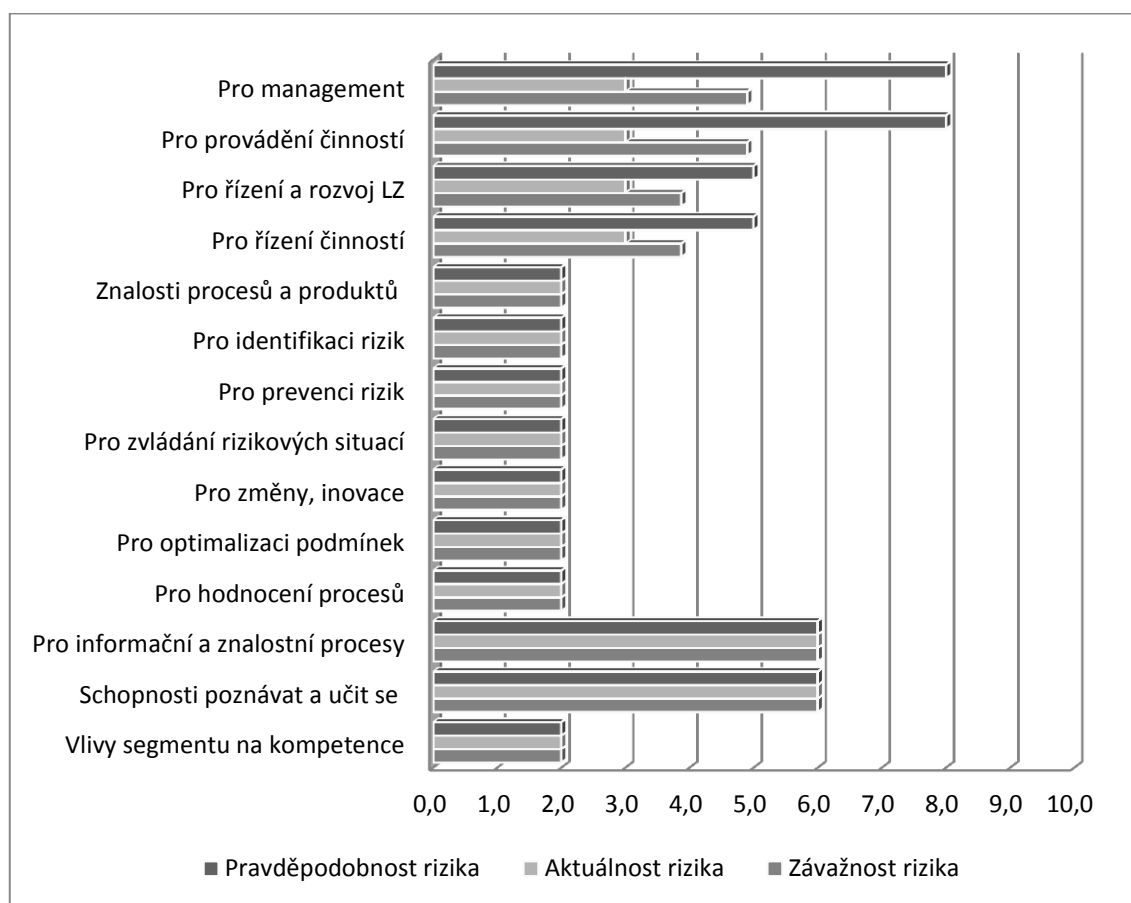
Vysoké potencionální riziko může nastat v oblasti postoje k dodržování etiky a zákonů, protože FŘ není nikým kontrolován. Může dojít k porušování zákonů, nedodržování pravidel dle daňového řádu, pozdních nebo žádných odvodů organizací sociálního

a zdravotního pojištění, apod. Aktuálnost tohoto rizika je vzhledem k solventnosti FŘ minimální. Spíše zde může nastat riziko nechtěné chyby, která může plynout ze zpracování účetnictví, různých formulářů nebo i při provádění mezibankovních plateb. Tyto chyby by následně mohly mít za důsledek výše uvedená rizika. Závažnost tohoto rizika je 4,9 bodu.

Rizika postoje finančního managementu k pracovním způsobilostem jsou ohodnocena 6,3 body. Jedná se zejména o riziko odchodu FŘ do penze, nebo o riziko nenadálého výpadku FŘ. V současné době není žádná adekvátní náhrada, která se při současné mzdové nabídce na této pozici bude složitě hledat. Dále také může dojít k výběru nekvalifikované osoby, která nemusí mít požadované vzdělání nebo zkušenosti s danou pracovní problematikou.

Vysokým rizikem pro společnost je samotný fakt, že nemá žádný finanční controlling. Jediné kontroly provádí FŘ. Závažnost tohoto rizika je 8 bodů.

3.1.7 Kompetence



Graf 7: Závažnost rizik – kompetence

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

Ředitel společnosti má plné kompetence pro řízení finančních činností jako je například zajišťování plateb, komunikace s finančními institucemi, podávání daňových přiznání a podobných činností. Opět zde hrozí riziko selhání lidského faktoru a opomenutí některé z činností, což může mít za následek různé pokuty a penále, v nejhorším případě i vydáním exekuce na bankovní účet. Závažnost vzhledem k vysoké potencialitě rizika je 4,9 bodů.

Kompetence pro provádění činnosti finančního managementu představuje riziko z pohledu důchodového věku finančního ředitele, protože firma si nemůže vzhledem ke své velikosti dovolit zaměstnávat dalšího zaměstnance, který by byl schopen ihned nahradit kompetence finančního ředitele. To by představovalo i riziko ve vyjednávací pozici s externími subjekty jako jsou například dodavatelé, odběratelé nebo banky.

Současný ředitel s nimi má dobrý vztah založený na respektu a důvěře. Také zde hrozí v případě odchodu ředitele riziko financování. Vznikla by zde časová prodleva, než by byly zajištěny všechny oprávnění pro novou osobu, aby mohla mít přístup ke všem zdrojům financování. Závažnost tohoto rizika je 4,9 bodů.

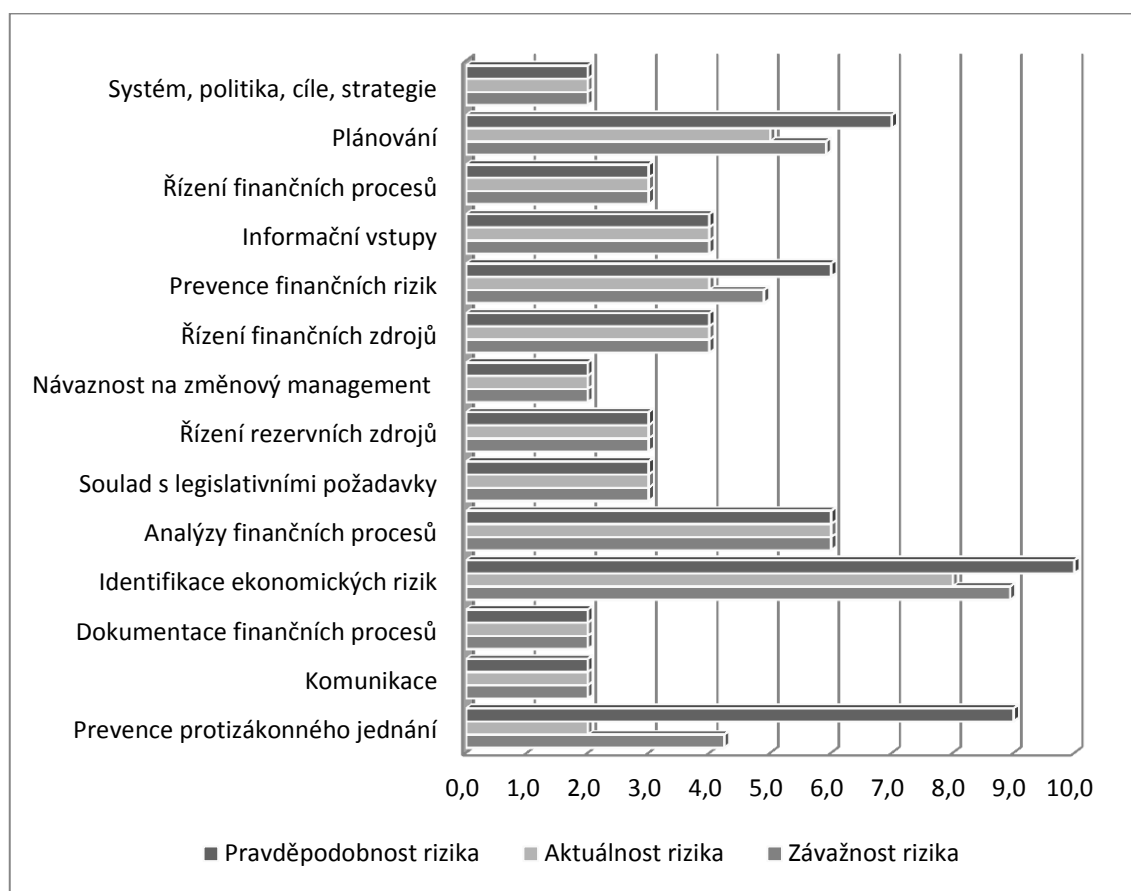
Finanční management v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů dosahuje závažnosti rizika 3,9 bodů. Jedná se o vztah mezi finančním ředitelem s finanční účetní a externí mzdovou účetní. U obou účetních hrozí riziko, že se nebudou chtít dále seberealizovat v novelách, které přináší finanční oblast. Firma toto riziko snižuje tím, že veškerá tato školení účetním hradí.

Na předcházející oblast navazuje kompetence pro řízení činností, kdy mezi finančním ředitelem a účetními funguje dobrý vztah založený na důvěře. Účetní mají proaktivní přístup ke své práci. Rizikem v této oblasti může být odchod mzdové nebo finanční účetní. Náhradě by nebylo možné zpočátku tolik důvěřovat a zvýšilo by se tak časové vyřízení FŘ, které by mohlo vést k jeho větší chybovosti. Toto riziko je ohodnoceno opět 3,9 body.

Současný finanční ředitel nemá problém sdílet a předávat potřebné informace a znalosti. Rizikem je však již zmíněný fakt, že není a nemůže být zaměstnán adekvátní zaměstnanec, kterému by vše bylo postupně předáváno. Během výpovědní doby, po kterou by byla společnost schopna financovat FŘ i jeho náhradu, hrozí, že by nebyly předány všechny potřebné informace a fakta potřebné k výkonu této činnosti. Závažnost tohoto rizika je 6 bodů.

Schopnost poznávat a učit se nese riziko s věkem zaměstnanců finančního oddělení. Finanční účetní se sice vzdělává v oblasti aktuálních změn finanční legislativy, ale o jiné vzdělávání už není zájem. Samotným rizikem vzhledem k rostoucímu exportu společnosti je jazyková bariéra finančního ředitele. Nemá dostatečné znalosti v anglickém jazyce. To může vést i nepochopení buď na straně firmy, nebo na straně odběratele. Závažnost tohoto rizika je 6 bodů.

3.1.8 Klíčové procesy/faktory



Graf 8: Závažnost rizik – klíčové procesy/faktory

Zdroj: Vlastní zpracování dle (26)

Politika finančního managementu není příliš specifikována, finanční ředitel sám rozhoduje o finančních tocích, případně na základě rozhodnutí jednatele. Riziko spočívá v tom, že ve společnosti není žádná adekvátní osoba, která by mohla kontrolovat rozhodnutí FŘ a zabránit tak možným peněžním únikům, nereálným plánům, zkreslování výsledků apod. Vzhledem k již zmiňované spolehlivosti a solventnosti finančního ředitele je toto riziko minimální. S příchodem nového FŘ se jistě závažnost tohoto rizika zvýší.

V oblasti plánování hrozí riziko špatné komunikace mezi kompetentními pracovníky při sestavování rozpočtů. To má za následek nereálný rozpočet zakázky, který může vést ke ztrátám. Na rozpočet samotných zakázek může mít vliv cenový vývoj vstupních faktorů výroby. Jedná se o rizika spojená s cenami, dostupností a kvalitou potřebného materiálu.

Rizika možné neschopností zajistit adekvátní pracovní sílu za splnění požadovaných nákladů. Může se projevit i riziko spojené s růstem cen pohonných hmot, které může být vyvolané přírodními katastrofami, jakou byl například v poslední době hurikán Irma. Riziko také přináší nízká vyjednávací schopnost s odběrateli, kde hrozí riziko, že nebudou akceptovat nabídnuté ceny a bude hrozit ztráta zákazníka nebo snížení ziskovosti podniku. Společnost netvoří žádné finanční rezervy na možné investiční výdaje, což může při samotné realizaci znamenat riziko snížení zisku, nebo samotné ztráty. Závažnost tohoto rizika představuje 5,9 bodů.

Řízení finančních procesů představuje riziko v oblasti rozhodovací, kdy finanční ředitel má rozhodovací pravomoci u všech finančních zdrojů. Disponibilní práva má také jednatel, ten však vše nechává v kompetenci FŘ a pouze mu uděluje pokyny, co chce provést. Finanční stabilitu společnosti může přinést riziko zrušení kontokorentního úvěru ze strany banky, což by mohlo mít existenční dopad na celý podnik. Dalším rizikem je neposkytnutí úvěru na financování případných investic potřebných k rozvoji podniku a uchování konkurenceschopnosti. Rizikem jsou také negativní soudní výroky ohledně nedobytných pohledávek u zákazníků, kteří jsou v konkurzu. Posledním rizikem je pro společnost pokles kurzu britské libry ku české koruně. Závažnost těchto rizik je 3 body.

Rizika pro finanční management přináší také informační vstupy, kde je nutné sledovat vývoj kurzu GBP/Kč, který se neustále mění a má klesající tendenci. Firma potřebuje směnit své devizové prostředky a v případě, že smění devízy ihned po obdržení, může znamenat ztrátu, protože další den se může kurz zvýšit, nebo v druhém případě může společnost se směnou vyčkávat s rizikem, že kurz neporoste, ale bude se snižovat. Další riziko přináší brexit, u kterého zatím nejsou informace, jaké tržní bariéry přinese. Informačním rizikem je také samotný fakt, že společnost neprovádí žádné finanční audity, nemá tedy žádnou zpětnou vazbu. Společnost provádí pouze povrchní analýzu vnějšího trhu. Vzniká tak další informační riziko v podobě neúplné znalosti pohybů cen konkurence nebo vývoje poptávky na trhu. Toto riziko je sníženo velkou konzervativností hlavního odběratele, který nerad mění své dodavatele. Informační

rizika zvyšuje i fakt, že společnost neprovádí dostatečný benchmarking. Závažnost tohoto rizika jsou 4 body.

Závažnost vyskytnutí rizik v oblasti prevence finančních rizik je ve výši 4,9 bodů. Společnost spoléhá na výši svého kontokorentu (3,5 milionu korun), který v případě rapidního poklesu vlastních disponibilních prostředků použije. Rizikem v tomto směru je, že pokrytí finančních zdrojů z kontokorentu lze využít jen z krátkodobého hlediska. Společnost také snižuje svá rizika pomocí pojištění. Dalším rizikem může být, že se společnost nedohodne s bankou na pokračování kontokorentního úvěru. To by výrazně ohrozilo budoucí investice podniku. Z hlediska pojištění budov, stojů a ostatního majetku společnosti dochází k nadpojištění. Z toho plyne riziky zbytečných finančních ztrát, tzv. plývání, a zároveň dochází k rizikům ztrát z ušlých investičních příležitostí, do kterých by se ušetřené peníze moly investovat. Společnost také nevyužívá možnosti fixace směnného kurzu, který by v případě velkého poklesu britské libry mohl eliminovat riziko vysokých ztrát. Firma také nezajišťuje stabilitu svých financí tím, že by si na smluvený termín dohodla od dodavatelů fixní ceny odebraného materiálu. Z této situace může plynout riziko zvýšení cen a tím pádem i prodražení celé výroby, které vede ke snížení zisku, případně i k samotné ztrátě.

Oblast řízení finančních zdrojů je výrazně závislá na včasných úhradách od odběratelů, v případě delšího prodlení v úhradách u více odběratelů, nebo u hlavního zákazníka z Velké Británie dojde k narušení finanční stability podniku. Toto riziko se snaží společnost eliminovat již zmíněným kontokorentním úvěrem. Z hlediska správy a řízení investic, zásob, hmotného majetku i nehmotného majetku má finanční ředitel pouze omezený vliv. Jednatel v tomto případě rozhoduje hlavně dle svého uvážení. Může tedy nastat riziko, že dojde ke koupi nového stroje, nových prostor a dalších aktiv bez vědomí FŘ a podnik nebude mít dostatečné množství prostředků na financování, nebo také vůbec nebude v jeho silách danou investici pokrýt. V tomto případě by tato nerozvážnost mohla vést až ke krachu firmy. Závažnost těchto rizik je 4 body.

Společnost jako jediný rezervní zdroj využívá kontokorentní úvěr a spoléhá na stabilitu svých největších zákazníků (zejména firma MecWash System Limited). Pokud by došlo

k insolvenční některých z těchto klientů, nemusela by výše úvěru stačit na pokrytí potřebných finančních výdajů. Závažnost rizik je 3 body.

Finanční oddělení se snaží monitorovat změny ve finančních zákonech a předpisech. Je zde riziko, že může dojít k přehlédnutí některé novelizace, protože ve společnosti není zastupitelnost managementu. To vše pramení, že finanční management zastává pouze finanční ředitel. U účetních a některých daňových zákonů má společnost alespoň dvojitou kontrolu, protože finanční účetní se musí neustále vzdělávat v této oblasti. Také je zde riziko příchodu kontroly z institucí, jako je finanční úřad, správa sociálního zabezpečení nebo zdravotní pojišťovna. Může dojít k nalezení nějaké chyby, která vede k udělení pokuty a dalším finančním nákladům, které nejsou pro firmu daňově uznatelné. Potencionalita a aktuálnost těchto rizik je 3 body.

Firma je ohrožena riziky v oblasti analyzování finančních procesů. Vede pouze analýzu Cash Flow a přehledy splatnosti pohledávek. Ve velmi nedostatečné míře sleduje oblasti likvidity, rentability a její porovnání s ostatními podniky v oboru. Výsledky ukazatelů finanční analýzy má spíše získané z různých akademických prací, u kterých dochází ke zpracování nepřilíživě odborně způsobilou osobou. Závažnost výskytu rizik je 6 bodů.

Vysoká potencionální rizika (10 bodů) a i vysoká aktuální rizika (8 bodů) hrozí v oblasti identifikace rizik. První vážné riziko, které ale zatím není aktuální, představuje odchod významného odběratele. To by vysoce narušilo stabilitu finančních zdrojů společnosti. Riziko představuje také vymáhání zahraničních pohledávek, které je prakticky pro český subjekt ve větším případě neúspěšné a finanční vysoce náročné. Firma neplánuje ani řešení pro případ, že by některá ze zakázek nebyla úspěšná, neplánuje tedy řešení pro případ neočekávané ztráty. V případě dlouhého platebního prodlení ze strany odběratelů dojde i k problémům se splácením kontokorentního úvěru a tedy i k vysokým finančním nákladům za vzniklé úroky, v nejhorším případě může dojít až k uvalení exekuce na majetek společnosti. Největší hrozbu pro podniky představuje pokles kurzu mezi českou korunou a britskou librou z 36,609 Kč/GBP na 26,619 Kč/GBP a tím i spojený pokles tržeb. Dále je zde vysoké riziko v dopadu Brexitu na podnikatelský trh z důvodu nízké informovanosti. Finanční ředitel se v této oblasti s nikým neradí, ani

s kvalifikovanou externí společností, spíš spoléhá pouze na informovanost např. dle České národní banky a podobných institucí. Informace predikované těmito institucemi mohou být jiné, než jsou ve skutečnosti. Tento případ se stal například u predikce kurzu EUR/Kč, kdy dle původních informací se po ukončení intervencí mělo prodávat euro za přibližně 25 Kč. Zejména z posledních dvou uvedených rizikových faktorů je závažnost těchto rizik 8,9 bodů.

V oblasti dokumentace finančních procesů nehrozí společnosti téměř žádné rizika. Veškeré finanční výkazy, účetní doklady, apod. jsou archivovány a kontrolovány. Finanční ředitel také pravidelně kontroluje aktuálnost rozpočtů se skutečností, aby mohl v případě velkého výkyvu včas zasáhnout. Přehledy a dokumentace ohledně finančních prostředků obstarává samotná banka a její programová podpora. Dlouholeté zkušenosti FŘ snižují výskyt rizika v této oblasti.

Při komunikaci s firemním prostředím dochází nejvíce k potencionálním rizikům při nedostatečné komunikaci s odběrateli a zejména při komunikaci uvnitř společnosti, kdy dochází k riziku nepochopení (např. při stanovení mzdové politiky). Dále je zde riziko, že veškeré finanční transakce provádí finanční ředitel a ze strany jednatele nedochází k žádné kontrole a ověřování stavů účtů. Závažnost výskytu rizika v této oblasti je 2 body.

Potencionální rizika v oblasti prevence protizákonného jednání jsou vysoká ve výši 9 bodů. To z toho důvodu, že vše je v kompetenci finančního ředitele, který není nikým kontrolován. Může dojít k úniku finančních prostředků, k různým daňovým únikům, k umělému vytvoření nákladů, k nezdanění výnosů, pozdním nebo žádným úhradám odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Ze všech těchto možných hrozeb vycházejí další rizika, jako jsou úroky z prodlení, exekuce a soudní spory. Všechny tyto body vedou k poškození dobrého jména společnosti, k finančním nákladům a i k ohrožení životnosti podniku. Aktuálnost tohoto rizika je minimální, opět z důvodu vysoké solventnosti finančního ředitele.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na využití postupů a metod identifikace podnikových rizik a jejich příčin, které byly aplikovány na společnosti AB JET spol. s r. o. Hlavním cílem práce bylo systematicky identifikovat rizika a jejich kořenové příčiny, zhodnocení závažnosti zjištěných rizik a specifikace negativních důsledků. To vše bylo provedeno pomocí metody IPR (Identifikace procesů a rizik).

V první části práce byla rozebrána problematika řízení rizik z teoretického hlediska. V analytické části byla pak provedena analýza rizik společnosti AB JET spol. s r. o., který se pohybuje v podnikovém oboru strojního průmyslu, pomocí metody IPR v oblasti finančního managementu. V závěru práce byl zpracován přehled rizik, který je možný využít jako podklad pro preventivní opatření v analyzované společnosti.

Jako nejzávažnější riziko působící na společnost AB JET spol. s r. o. bylo identifikováno riziko v makroekonomické oblasti vztahující se k měnovým kurzům, kdy od počátku roku 2016 do srpna 2017 dochází k poklesu kurzu britské libry ku české koruně, a to z 36,609 Kč/GBP na 26,619 Kč/GBP. Tento fakt představuje vysokou hrozbu z důvodu poklesu tržeb. Společnost nejvíce obchoduje se zahraničím a nejvýznamnější odběratel, MecWash System Limited, pochází z Velké Británie. Další velkou potencionální hrozbou je právě probíhající Brexit, u kterého je zatím velmi nízká informovanost jeho dopadu na podnikatelský trh. Společnost je také velmi vázána na svůj kontokorentní úvěr, který ji slouží jako zdroj financování možných investic a zároveň jako finanční rezerva pro případ platební neschopnosti zákazníků. Poslední důležitým bodem, kterým by se společnost měla zajímat je příprava na odchod finančního ředitele, který ve finančním managementu působí jako jediná osoba a v případě jeho odchodu nebude k dispozici žádná kompetentní osoba, která by ho mohla nahradit.

Aby mohla být identifikovaná rizika použita jako podklad pro možná preventivní opatření je zapotřebí pozitivní přístup všech vedoucích i řadových zaměstnanců v podniku. Jedině tímto způsobem lze zabezpečit fungování procesu řízení rizik

a bezproblémového chodu podniku i pro další léta. Činnosti managementu musí být založeny na faktu, že řízení podniků a jejich procesů vyžaduje neustálé předcházení rizikovým situacím.

Bibliografie

1. **SMEJKAL, V. a RAIS, K.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. str. 483. ISBN 978-80-247-4544-9.
2. **KRULIŠ, J.** *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha : Linde, 2011. str. 568. ISBN 978-80-7201-835-2.
3. **KORECKÝ, M. a TRKOVSKÝ, V.** *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. str. 583. ISBN 978-80-247-3221-3.
4. **TICHÝ, M.** *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. Sv. xxvi. ISBN 80-7179-415-5.
5. **VEBER, J.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vydání. Praha : Management press, 2014. str. 734. ISBN 978-80-726-1274-1..
6. **FOTR, J. a HNILICA, J.** *Aplikovaná analýza rizika*. Praha : Grada, 2014. str. 304. ISBN 978-80-247-5104-7.
7. **VEBER, J.** *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vydání. Praha : Grada, 2007. str. 201. ISBN 978-80-247-1782-1.
8. **FRYREAR, A.** An Agile Approach to Problem Solving: Fishbone Diagram and 5 Whys. <http://www.marketergizmo.com>. [Online] PRODUCED BY SURVEYGIZMO, © 2005-2016. [Citace: 13. 8 2017.] Dostupné z: <http://www.marketergizmo.com/an-agile-approach-to-problem-solving-fishbone-diagram-and-5-whys/>.
9. Ishikawův diagram. *managementmania.com*. [Online] ManagementMania's Series of Management, 22. 07 2017. [Citace: 13. 08 2017.] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>. 2327-3658.
10. **BLECHA, P. a VAVŘÍK, I.** *JAKOST II - Metody a nástroje zabezpečování jakosti*. Interní učební texty ÚVSSaR. Brno : ÚVSSaR, FSI VUT v Brně, 1998.
11. **DOLEŽAL, J. a MÁCHAL, P. a LACKO, B.** *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vydání. Praha : Grada, 2012. str. 526. ISBN 978-80-247-4275-5.
12. **KRULIŠ, J.** Poskytnuté materiály. 2017.

13. **FOTR, J.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Grada, 2012. str. 381. ISBN 978-80-247-3985-4..
14. **GLADIŠ, D.** *Naučte se investovat*. 2., rozš. vydání. Praha : Grada, 2005. str. 174. ISBN 80-247-1205-9.
15. **HNILICA, J. a Fotr, J.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. str. 262. ISBN 978-80-247-2560-4.
16. **MALLYA, T.** *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. str. 246. ISBN 978-80-247-1922-5.
17. **FORET, M a kol.** *Marketing základy a postupy*. 1. vydání. Praha : ComputerPress, 2001. str. 162. ISBN 80-7226-558-X.
18. **SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHAT, K.** *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha : C.H. Beck, 2006. str. 121. ISBN 9788071793670.
19. **KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O.** *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. str. 210. ISBN 80-7179-453-8.
20. **KOVÁŘ, F.** *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 8086730336.
21. **KOTLER, P. a KELLER, L. K.** *Marketing Management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing a. s., 2007. str. 788. ISBN 80-247-135-94.
22. **FORET, M. a PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T.** *Marketing základy a principy*. 2. vydání. Brno : ComputerPress, 2005. str. 149. ISBN 80-251-0790-6.
23. **GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J.** *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2007. str. 318. ISBN 987-80-86929-26-2.
24. Management rizik. *PREP PRAHA*. [Online] WDCCS.CZ, © 2012. [Citace: 20. 9 2017.] Dostupné z: <http://www.management-rizik.cz/metody.html>.
25. AB JET spol. s r. o. *AB JET*. [Online] © 2005-2017. [Citace: 5. 9 2017.] Dostupné z: <http://www.abjet.cz/index.htm>.
26. **PhDr. Ing, KRULIŠ, J.** *IPR*. Praha : PREP PRAHA, 2016.
27. Vybrané devizové kurzy. *Česká národní banka*. [Online] © 2003-2017. [Citace: 15. 9 2017.] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane.html?mena=GBP&od=01.01.2017&do=31.12.2017.

28. Průměrné mzdy - 1. čtvrtletí 2017. *Český statistický úřad*. [Online] 05. 06 2017.
[Citace: 15. 09 2017.] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2017>.
29. Minimální mzda 2018: pro někoho i 24 400 korun. *měšec.cz*. [Online] 22. 08 2017.
[Citace: 15. 09 2017.] Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2018-pro-nekoho-i-24-400-korun/>.
30. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad*. [Online] 04. 08 2017.
[Citace: 15. 09 2017.] Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
FŘ	finanční ředitel
GBP	britská libra
IPR	Identifikace procesů a rizik
Kč	korun českých
např.	například
p. a.	roční způsob úročení
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
tzv.	takzvaně

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém managementu rizik	20
Obrázek 2: Proces managementu rizik	23
Obrázek 3: Ishikawův diagram	25
Obrázek 4: Mapa rizik skórovací metody	26
Obrázek 5: Segmenty managementu v kontrolním seznamu metody IPR	28
Obrázek 6: Porterův model 5 sil	32
Obrázek 7: Model 7S	34
Obrázek 8: Hodnocení postojů ke změnám	38
Obrázek 9: Demingův cyklus	39
Obrázek 10: Logo společnosti AB JET spol. s r. o.	40
Obrázek 11: Organizační struktura	43

Seznam grafů

Graf 1: Závažnost rizik – systém řízení segmentu.....	45
Graf 2: Závažnost rizik – rozvoj segmentu řízení.....	49
Graf 3: Závažnost rizik – zdrojové procesy	50
Graf 4: Závažnost rizik – integrace segmentu do systému řízení managementu.....	54
Graf 5: Závažnost rizik – Další procesy a funkce segmentu	56
Graf 6: Závažnost rizik – postoje.....	57
Graf 7: Závažnost rizik – kompetence	60
Graf 8: Závažnost rizik – klíčové procesy/faktory	62